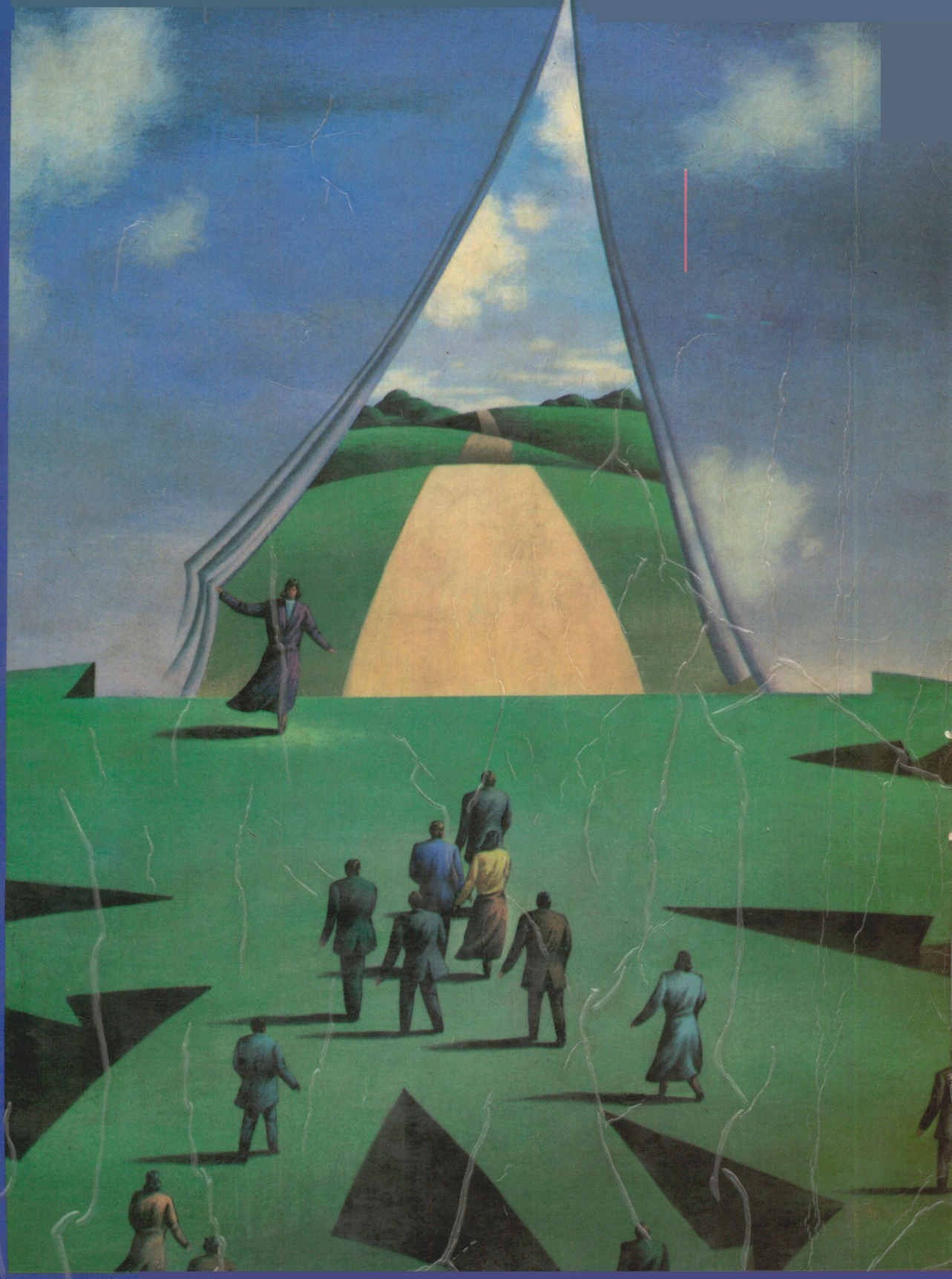
http://libreria-universitaria.blogspot.com

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

SEXTA EDICION



PHH PRENTICE HALL

GARY DESSLER

http://libreria-universitaria.blogspot.com

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

http://libreria-universitaria.blogspot.com

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Sexta edición

GARY DESSLER
Professor of Business
Florida International University

Traducción:
Esther Fernández Alvarado

Revisión técnica:
J. Othon Juárez Hernández
Consultor en Organización y Recursos Humanos

PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S. A.

MÉXICO • NUEVA YORK • BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO
SINGAPUR • RÍO DE JANEIRO • ZURICH

EDICION EN ESPAÑOL

PRESIDENTE DE LA DIVISION LATINO AMERICANA DE SIMON & SCHUSTER	RAYMUNDO CRUZADO GONZALEZ
DIRECTOR GENERAL:	MOISES PEREZ ZAVALA
DIRECTOR DE EDICIONES:	ALBERTO SIERRA OCHOA
GERENTE DIVISION UNIVERSITARIA:	ENRIQUE IVAN GARCIA HERNANDEZ
GERENTE EDITORIAL:	JOSE TOMAS PEREZ BONILLA
EDITOR:	LUIS GERARDO CEDEÑO PLASCENCIA
GERENTE DE EDICIONES:	JULIAN ESCAMILLA LIQUIDANO
SUPERVISOR DE TRADUCCION:	JORGE BONILLA TALAVERA
SUPERVISOR DE PRODUCCION:	MAGDIEL GOMEZ MARINA

EDICION EN INGLES:

Editor in Chief: *Valerie Ashton*
Acquisition Editor: *Natalie Anderson*
Assistant Editor: *Lisamarie Brassini*
Development Editor: *Steven Rigolosi*
Production Editor: *Edith Pullman*
Interior Designer: *Rosemarie Paccione*
Cover Designer: *Suzanne Behnke*
Photo Research: *Chris Pullo*
Manufacturing Buyers: *Trudy Pisciotti and Herb Klein*
Editorial Assistant: *Diane Peirano*
Production Assistant: *Renée Pelletier*

DESSLER: ADMINISTRACION DE PERSONAL, 6a. Ed.

Traducido del inglés de la obra: *Human Resource Management*

All Rights Reserved. Authorized translation from english language edition published by Prentice-Hall Inc.

Todos los derechos reservados. Traducción autorizada de la edición en inglés publicada por Prentice-Hall, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the publisher.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o método sin autorización por escrito del editor.

Derechos reservados © 1996 respecto a la segunda edición en español publicada por Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
Enrique Jacob 20, Col. El Conde.
53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México.

ISBN 968-880-585-8

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1524

Original English Language Edition Published by Prentice-Hall Inc.
Copyright © 1994.
All Rights Reserved

ISBN 0-13-658907-3

IMPRESO EN MEXICO / PRINTED IN MEXICO

SEP

TIPOGRAFICA BARSA, S.A
Pino 343 Local 71-72
México 4, D.F.

2000 1996

http://libreria-universitaria.blogspot.com

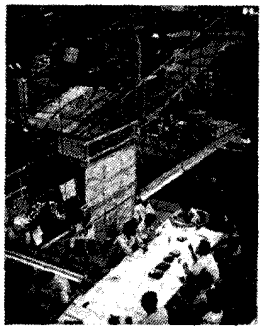
Dedicado a mi hijo, Derek

http://libreria-universitaria.blogspot.com

CONTENIDO

PREFACIO xxv

CAPÍTULO 1



INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS/PERSONAL: FILOSOFIA Y PLANIFICACION 1

- PERSPECTIVA 1
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL TRABAJO 2
  - *¿Qué es la administración del personal? 2*
  - *¿Por qué es importante la administración del personal/RH para todos los gerentes? 3*
- ASPECTOS DE LA LÍNEA Y DEL STAFF EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL/RH 4
  - *Autoridad del personal de línea en contraste con la autoridad staff 4*
  - *Responsabilidades de los gerentes de línea en la administración de los recursos humanos 4*
  - *Responsabilidades del staff del departamento de personal/RH en la administración del personal 5*
  - *Cooperación de la línea y del staff de personal en la administración de los recursos humanos: Un ejemplo 6*
- EL CAMBIANTE AMBIENTE DE PERSONAL 10
  - *Tendencias de la economía de servicio que impactan al personal 10*
- CÓMO LE PUEDE AYUDAR ESTE LIBRO 15
  - *Desarrolle su filosofía de la administración de los recursos humanos 16*
- CÓMO CREAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO: PERSPECTIVA 18
- BOSQUEJO DEL LIBRO 22
- REVISIÓN DEL CAPÍTULO 23
  - *Resumen 23*
  - *Términos clave 24*
  - *Cuestiones para debate 24*
- EJERCICIOS DE APLICACIÓN 25
  - *Centros de Limpieza Carter: Introducción 25*
  - *Caso laboral: El problema de Jack Nelson 25*
- NOTAS 26

CAPÍTULO 2

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y LA LEY 28

- PERSPECTIVA 28
- LEGISLACIÓN PARA LA IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO 29
  - *Algunos antecedentes 29*
- IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO DE 1964 A 1989 30
  - *Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964 30*
  - *Ordenes ejecutivas 31*
  - *Igualdad en los Salarios, Acta de 1963 31*
  - *Discriminación en el Empleo por la Edad, Acta de 1967 31*
  - *Rehabilitación Vocacional, Acta de 1973 32*

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Ayuda para la Readaptación de los Veteranos de la Era de Vietnam, Acta de 1974 32
Discriminación por Embarazo, Acta de 1978 32
Normas de la Agencia Federal en Estados Unidos 33
Hostigamiento sexual 34
Algunas decisiones recientes de la corte en relación con la igualdad en las oportunidades de empleo 37

▶ IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO 1989-1991 38
Un cambio de la Suprema Corte 38

▶ IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO DESDE 1991 HASTA NUESTROS DÍAS 41
Los Derechos Civiles, Acta de 1991 41
Acta para los Estadounidenses Discapacitados 44
Leyes estatales y locales para la igualdad en las oportunidades de empleo 45

▶ DEFENSA CONTRA LAS DEMANDAS POR DISCRIMINACIÓN 46
¿Qué es el impacto adverso? 46
¿Cómo se puede demostrar el impacto adverso? 46
Calificación ocupacional de buena fe 49
Necesidad del negocio 50
Otras consideraciones en las defensas de prácticas discriminatorias 51

▶ PRÁCTICAS ILUSTRATIVAS DE DISCRIMINACIÓN EN EL EMPLEO 52
Un comentario sobre lo que se puede y lo que no se puede hacer 52
Reclutamiento 53
Criterios de selección 53
Muestra de prácticas discriminatorias en la promoción, transferencia y despido 55

▶ PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EEOC 56
¿Cuál es el procedimiento de una denuncia? 56
Procedimientos de conciliación 57
Cómo responder a las denuncias de discriminación en el empleo 57
La determinación de la EEOC y el intento de conciliación 60
Cómo evitar las demandas por discriminación 61

▶ PROGRAMAS DE ACCIÓN AFIRMATIVA 61
Igualdad en las oportunidades de empleo versus acción afirmativa 61
Pasos en el programa de acción afirmativa 62
Acción afirmativa: Dos estrategias básicas 62

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 66
Resumen 66
Términos clave 68
Cuestiones para debate 68

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 69
Centros de Limpieza Carter: Un asunto de discriminación 69
Caso laboral: Cómo eliminar los efectos de discriminaciones anteriores 69

▶ NOTAS 70

http://libreria-universitaria.blogspot.com

PARTE 1 RECLUTAMIENTO Y COLOCACION 74

INTRODUCCION DE LA PARTE 1 75

CAPÍTULO 3

ANALISIS DE PUESTOS 76

▶ PERSPECTIVA 76

▶ NATURALEZA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS 77

Definición del análisis de puestos 77
Usos de la información del análisis de puestos 77
Pasos en el análisis de puestos 79

▶ MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS 80

Introducción 80
La entrevista 81
Cuestionarios 83
Observación 83
Diario o bitácora del participante 86
Procedimiento del Servicio Civil de Estados Unidos 86
Técnicas cuantitativas para el análisis de puestos 88

▶ CÓMO REDACTAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS 93

Identificación del puesto 94
Resumen del puesto 94
Relaciones 95
Responsabilidades y deberes 96
Autoridad 96
Criterios de desempeño 97
Condiciones de trabajo y ambiente 97
Normas para la descripción de puesto 97

▶ APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS: ENFOQUE PRÁCTICO 98

▶ CÓMO REDACTAR LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO 102

Especificaciones para personal capacitado frente al no capacitado 102
Especificaciones del puesto con base en el juicio 103
Especificaciones del puesto con base en el análisis estadístico 103

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 103

Resumen 103
Términos clave 104
Cuestiones para debate 104

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 104

Centros de Limpieza Carter: Descripción de puestos 104
Caso laboral: El huracán Andrew 105

▶ NOTAS 105

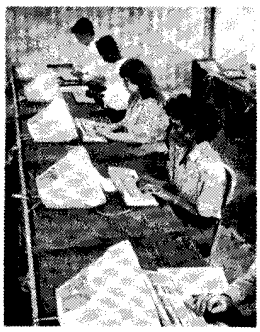
http://libreria-universitaria.blogspot.com

CAPÍTULO 4

PLANIFICACION Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL 107

▶ PERSPECTIVA 107
▶ CÓMO PLANIFICAR Y PREVER LAS NECESIDADES DE PERSONAL 108
▶ PREDICCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL 109
Factores en la predicción de los requerimientos de personal 109
Cómo predecir la disponibilidad de candidatos internos 112
Fuentes internas de candidatos 116
▶ FORMACIÓN DEL COMPROMISO DEL EMPLEADO: PROMOCIÓN DESDE DENTRO 118
Predicción del suministro de candidatos externos 120
▶ RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO 121
Introducción 121
La publicidad como una fuente de candidatos 123
Las agencias de empleo como una fuente de candidatos 129
Los reclutadores ejecutivos como una fuente de candidatos 132
El reclutamiento universitario como una fuente de candidatos 133
Referencias y visitas como una fuente de candidatos 136
Bases de datos de los candidatos 137
Los trabajadores veteranos como una fuente de candidatos 138
Algunas otras fuentes de reclutamiento 140
Métodos utilizados para el reclutamiento 140
▶ ARH GLOBAL: LA BÚSQUEDA GLOBAL DE TALENTO 140
▶ APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS 141
Cómo utilizar a los reclutadores ejecutivos 141
El uso de los servicios estatales de empleo 142
▶ DESARROLLO Y USO DE LAS FORMAS DE SOLICITUD 143
Propósito de las formas de solicitud 143
La igualdad en las oportunidades y las formas de solicitud 143
Uso de las formas de solicitud para predecir el desempeño en el trabajo 147
▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 148
Resumen 148
Términos clave 149
Cuestiones para discusión 149
▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 149
Centros de Limpieza Carter: Cómo obtener a los mejores aspirantes 149
Caso laboral: Sólo se aceptan orientales 150
▶ NOTAS 150

CAPÍTULO 5



PRUEBA Y SELECCION DE LOS EMPLEADOS 153

▶ PERSPECTIVA 153
▶ EL PROCESO DE SELECCIÓN 154
¿Por qué es importante el proceso de selección? 154
▶ CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS PRUEBAS 155
Validez 155
Confiabilidad 156
Cómo validar una prueba 157
Normas para la aplicación de pruebas 160

http://libreria-universitaria.blogspot.com

▶ CUESTIONES ÉTICAS Y LEGALES DE LAS PRUEBAS 161
Las implicaciones en la igualdad de oportunidades en el empleo sobre las pruebas 161

▶ TIPOS DE PRUEBAS 163
Pruebas de habilidades cognoscitivas 163
Pruebas de habilidades físicas y motoras 165
Medición de la personalidad y los intereses 166
Pruebas de rendimiento 167

▶ MUESTRAS Y SIMULACIONES DE TRABAJO 167
Muestreo de trabajo para la selección de empleados 167
Centros de evaluación gerencial 168
Enfoque de la evaluación y capacitación del trabajo en miniatura 170

▶ OTRAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN 172
Investigación de antecedentes y verificación de referencias 172
Servicios de información previos al empleo 176
El polígrafo y la prueba de honestidad 177
Grafología 180
Examen médico 181
El abuso de drogas 182
Validez de diversos instrumentos de selección 183
Cómo cumplir con las leyes de inmigración 183

▶ APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS: LA APLICACIÓN DE PRUEBAS 184

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 186
Resumen 186
Términos clave 187
Cuestiones para debate 187

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 187
Centros de Limpieza Carter: Pruebas de honestidad 187
Caso laboral: El seleccionador difícil 188

▶ APÉNDICE 5.1: TEMAS SELECTOS EN LA APLICACIÓN DE PRUEBAS 190
Temas selectos en la aplicación de pruebas 190
Confiabilidad 190
Validez 191
El problema de la inequidad de las pruebas 193
Aspectos de la búsqueda de validez 194

▶ NOTAS 196

CAPÍTULO 6

ENTREVISTAS A LOS CANDIDATOS Y FORMACION DE UN PROGRAMA TOTAL DE SELECCION 200

▶ PERSPECTIVA 200

▶ INTRODUCCIÓN 201
Tipos de entrevistas 201
Las entrevistas y la ley: "verificadores" de la discriminación en la contratación 207

▶ ERRORES COMUNES EN LAS ENTREVISTAS 208
Introducción 208
Juicios instantáneos 208

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Enfasis negativo 209
Desconocimiento del empleo 209
Presión para contratar 210
Error en el orden de candidatos 210
Conducta no verbal 210

▶ LA ENTREVISTA EFECTIVA 211
Pasos en la entrevista 211
Sumario de lineamientos para las entrevistas 213
La entrevista estructurada 216

▶ APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS 217
Desarrollo de las especificaciones de conducta 217
Factores específicos que se deben probar en la entrevista 218
Cómo usar un plan de entrevista 219
Compare al candidato con el puesto 219

▶ CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO: PROGRAMA TOTAL DE SELECCIÓN 220

▶ NORMAS PARA LOS ENTREVISTADOS 223

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 225
Resumen 225
Términos clave 226
Cuestiones para debate 226

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 227
Centros de Limpieza Carter: La mejor entrevista 227
Caso laboral: La entrevista fuera de control 227

▶ NOTAS 228

CONCLUSION DE LA PARTE 1 231

PARTE 2 CAPACITACION Y DESARROLLO 232

INTRODUCCION DE LA PARTE 2 233

CAPÍTULO 7

ORIENTACION Y CAPACITACION 234

▶ PERSPECTIVA 234

▶ ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN 235
Orientación 235

▶ CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO: ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN 237

▶ INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN 238
El proceso básico de la capacitación 239
Capacitación y aprendizaje 239
Aspectos legales de la capacitación 240

▶ CÓMO EVALUAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 240
Introducción 240
Análisis de tareas: Evaluación de las necesidades de capacitación de los nuevos empleados 241

http://libreria-universitaria.blogspot.com

PARTE 4 RELACIONES LABORALES 524

INTRODUCCION DE LA PARTE 4 525

CAPÍTULO 15 FUNDAMENTOS DE LAS RELACIONES LABORALES 526

▶ PERSPECTIVA 526

▶ INTRODUCCIÓN: EL MOVIMIENTO LABORAL 527

Breve historia del movimiento sindical estadounidense 527
Tendencias recientes en la sindicalización 528
¿Por qué se organizan los trabajadores? 529
¿Qué desean los sindicatos? ¿Cuáles son sus objetivos? 530
La AFL-CIO 532

▶ LOS SINDICATOS Y LA LEY 533

Antecedentes 533
Período de fortalecimiento: El Acta Norris-LaGuardia (1932) y el Acta Nacional de Relaciones Laborales o Acta Wagner (1935) 533
Período de fomento modificado aunado a la regulación: Acta Taft-Hartley (1947) 534
Período de regulación detallada de los asuntos sindicales internos: El acta Landrum-Griffin (1959) 538
La ley laboral en la actualidad 539

▶ LA CAMPAÑA Y LA ELECCIÓN SINDICAL 540

Paso 1. Contacto inicial 540
Paso 2. Obtención de tarjetas de autorización 542
Paso 3. Realizar una audiencia 546
Paso 4. La campaña 549
Paso 5. La elección 549
Cómo perder una elección del NLRB 549
El papel del supervisor 554
Normas de la propaganda y las invitaciones 555
Normas para las empresas que desean permanecer libres de sindicato 556
Elecciones de descertificación: Cuando los empleados desean destituir a su sindicato 557

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 558

Resumen 558
Términos clave 558
Cuestiones para debate 559

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 559

Centros de Limpieza Carter: Llega el sindicato 559
Caso laboral: Compañía France Rivet 559

▶ NOTAS 560

CAPÍTULO 16 NEGOCIACION COLECTIVA 563

▶ PERSPECTIVA 563

▶ INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA? 564

¿Qué es "buena fe"? 564
El equipo negociador 565

▶ LAS SESIONES REALES DE NEGOCIACIÓN 566

Elementos de la negociación 566
Etapas de la negociación 567

http://libreria-universitaria.blogspot.com

CAPÍTULO 14

PRESTACIONES Y SERVICIOS 484

▶ PERSPECTIVA 484
▶ INTRODUCCIÓN 485
▶ PRESTACIONES DE REMUNERACIÓN COMPLEMENTARIA 485
Seguro de desempleo 485
Vacaciones y días feriados 489
Ausencia por enfermedad 490
Liquidación 490
Prestaciones complementarias de desempleo 490
▶ PRESTACIONES DE SEGURO 491
Compensación a los trabajadores 491
Seguro de vida 492
Seguros de hospitalización, médico y de incapacidad 492
▶ PRESTACIONES DE RETIRO 497
Seguridad social 497
Planes de pensión 497
ERISA y el Acta para la Reforma del Impuesto de 1986 499
FASB 87 y el Acta de Conciliación del Presupuesto General de 1987 500
Mujeres que trabajan y prestaciones para el retiro 500
Cuentas individuales para el retiro (CIR) 501
Tendencias recientes 502
▶ PRESTACIONES DE SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS 503
Prestaciones de servicios personales 503
Prestaciones de servicios relacionadas con el empleo 505
Prestaciones ejecutivas 508
▶ PROGRAMAS FLEXIBLES DE PRESTACIONES 509
Preferencias de los empleados por diversas prestaciones 509
El plan de "cafetería" 510
Las computadoras y la administración de las prestaciones 510
▶ APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS: LAS PRESTACIONES Y EL ARRENDAMIENTO DE EMPLEADOS 512
▶ LAS PRESTACIONES EN LA ACTUALIDAD Y EN EL FUTURO 514
La imagen actual de las prestaciones 514
Las prestaciones en el futuro 514
▶ CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO: EJEMPLO DE UN PROGRAMA DE PRESTACIONES 515
▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 516
Resumen 516
Términos clave 516
Cuestiones para debate 517
▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 517
Centros de Limpieza Carter: El nuevo plan de prestaciones 517
Caso laboral: Permiso por enfermedad en Spring Valley 518
▶ NOTAS 519

CONCLUSION DE LA PARTE 3 523

http://libreria-universitaria.blogspot.com

CAPÍTULO 13

PAGO POR DESEMPEÑO E INCENTIVOS FINANCIEROS 452

▶ PERSPECTIVA 452

▶ EL DINERO Y LA MOTIVACIÓN: ANTECEDENTES 453
Tipos de planes de incentivos 454

▶ INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN 454
Planes de trabajo a destajo 454
Plan de producción por hora 455
Planes de incentivos por equipo o grupo 456

▶ INCENTIVOS PARA GERENTES Y EJECUTIVOS 457
Incentivos de corto plazo: El bono anual 457
Incentivos de largo plazo 459

▶ INCENTIVOS PARA LOS VENDEDORES 461
Plan de salario 462
Plan por comisión 462
Plan combinado 462

▶ INCENTIVOS PARA OTROS PROFESIONALES 463
Pago por mérito como incentivo 463
Incentivos para empleados profesionales 465
Cómo recompensar a los colaboradores clave 466
Planes de incentivos para el servicio al consumidor 467

▶ PLANES DE INCENTIVOS A NIVEL DE TODA LA ORGANIZACIÓN 467
Planes de reparto de utilidades 467
Plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) 468
Plan Scanlon 468
Planes de reparto de ganancias 469
Planes de pago en riesgo 471

▶ DESARROLLO DE PLANES DE INCENTIVOS EFICACES 471
Problemas de los planes de incentivos 471
En resumen: Cuándo utilizar los planes de incentivos 473

▶ CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO: EJEMPLO DE UN PROGRAMA TOTAL DE COMPENSACIÓN 474

▶ APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS 476
Adapte los incentivos para empleados no exentos al Acta de Normas de Trabajo Justo 476
Considere la etapa actual de negocio de la compañía 477
Enfatice las medidas de productividad y calidad 478
Involucre al empleado en el diseño del sistema 478

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 478
Resumen 478
Términos clave 479
Cuestiones para debate 479

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 479
Centros de Limpieza Carter: El plan de incentivos 479
Caso laboral: Cuotas de ventas 480

▶ NOTAS 481

http://libreria-universitaria.blogspot.com

La compensación en el trabajo 401
El papel del dinero en la motivación laboral 401
Bases para determinar la remuneración 401

▶ CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA DETERMINAR LOS NIVELES DE PAGO 402
Consideraciones legales en la compensación 402
Influencias de los sindicatos en las decisiones de compensación 404
Políticas de compensación 405
Equidad y su impacto en los niveles de sueldo 405

▶ CÓMO ESTABLECER LOS NIVELES DE REMUNERACIÓN 406
Paso 1. Realice la encuesta de sueldos 406
Paso 2. Determine el valor de cada puesto: Valuación de puestos 409
Paso 3. Agrupe puestos similares en grados de remuneración 415
Paso 4. Asigne valor a cada grado de pago; curvas de sueldos 416
Paso 5. Ajuste los niveles de remuneración 416

▶ TENDENCIAS ACTUALES EN LA COMPENSACIÓN 419
¿La valuación del puesto es una "barrera para la excelencia"? 419
Alternativas para la valuación de puestos 419
¿Por qué los planes de valuación de puestos todavía se utilizan? 421

▶ CÓMO CREAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO: ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN 421
Un vistazo al futuro 423

▶ CÓMO COMPENSAR A LOS PUESTOS PROFESIONALES Y GERENCIALES 424
Compensación para los gerentes 425
Compensación a los empleados profesionales 427

▶ PROBLEMAS ACTUALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN 427
La cuestión del valor comparable 427
La cuestión del secreto del pago 430
La inflación y la administración de la compensación 430
La cuestión de los diferenciales del costo de la vida 432

▶ ARH GLOBAL: EL PROBLEMA DE LA COMPENSACIÓN A EMPLEADOS EN EL EXTRANJERO 432

▶ APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS 433
Cómo desarrollar un plan de pagos viable 433
Políticas de compensación 434
Temas legales 435

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 436
Resumen 436
Términos clave 437
Cuestiones para debate 437

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 437
Centros de Limpieza Carter: El nuevo plan de salarios 437
Caso laboral: Valuación de puestos para los gerentes de banco 438

▶ APÉNDICE 12.1: MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS 439
Método de la comparación de factores para la valuación de puestos 439
El método de puntos para la evaluación de puestos 445

▶ NOTAS 448

http://libreria-universitaria.blogspot.com

▶ PERSPECTIVA 365
▶ INTRODUCCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE CARRERA EN RH 366
▶ FACTORES QUE AFECTAN LAS OPCIONES DE CARRERA 366
Identifique la etapa de carrera de la persona 366
Identifique la orientación ocupacional 368
Identifique las habilidades propias 369
Cómo identificar las anclas de carrera 371
¿Qué quiere hacer? 373
Cómo identificar las ocupaciones de alto potencial 373
▶ ADMINISTRACIÓN DE CARRERA Y LA PRIMERA ASIGNACIÓN 374
Normas para la administración de carrera 374
▶ MANEJO DE LAS PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS 378
Cómo tomar las decisiones de promoción 378
Manejo de transferencias 379
▶ CÓMO CREAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO 380
Cómo ayudar a los empleados a su autorrealización 380
Ejemplos de manejo de carrera/programas de promoción desde dentro 381
Retiro 386
▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 387
Resumen 387
Términos clave 388
Cuestiones para debate 388
▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 389
Centros de Limpieza Carter: Programa de planeación de carrera 389
Caso laboral: Choque a la realidad 389
▶ APÉNDICE 11.1: ENCUENTRE EL EMPLEO ADECUADO 390
Cómo ayudarle a obtener el empleo adecuado 390
Técnicas para la búsqueda de empleo 390
Cómo redactar su currículum 392
Manejo de la entrevista 395
▶ NOTAS 396

CONCLUSION DE LA PARTE 2 397

PARTE 3 COMPENSACION 398

CAPÍTULO 12

INTRODUCCION DE LA PARTE 3 399

COMO ESTABLECER LOS PLANES DE REMUNERACION 400
▶ PERSPECTIVA 400
▶ ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COMPENSACIÓN 401

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Términos clave 324
Cuestiones para debate 324

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 325
Centros de Limpieza Carter: El programa de círculos de calidad 325
Caso laboral: ¿Es el fin de la luna de miel en Flat Rock? 325

▶ NOTAS 327

CAPÍTULO 10

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 328

▶ PERSPECTIVA 328

▶ ¿POR QUÉ SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO? 329
El papel del supervisor en la evaluación 330
Pasos en la evaluación del desempeño 330
Problemas en la evaluación del desempeño 330

▶ CÓMO DEFINIR EL PUESTO 330
Defina qué desempeño se espera 330

▶ LA EVALUACIÓN: MÉTODOS DE EVALUACIÓN 332
Técnica de escala gráfica de calificación 332
Método de alternancia en la clasificación 332
Método de comparación de pares 332
Método de distribución forzada 336
Método del incidente crítico 338
Formas narrativas 338
Escalas de calificación basadas en el comportamiento 340
El método de la administración por objetivos (APO) 344
Integración de los métodos 345

▶ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: PROBLEMAS Y DIFICULTADES 345
Cómo enfrentar los cinco problemas principales de la escala de calificación para la evaluación 345
Cómo evitar problemas en la evaluación 348
La igualdad en el empleo y la evaluación del desempeño 349
¿Cómo se debe realizar la evaluación? 351

▶ LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 353
Principales tipos de entrevistas 353
Cómo prepararse para la entrevista de evaluación del desempeño 354
Cómo llevar a cabo la entrevista 354

▶ LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA PRÁCTICA 356

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 358
Resumen 358
Términos clave 359
Cuestiones para debate 359

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 360
Centros de Limpieza Carter: Evaluación del desempeño 360
Caso laboral: Cómo evaluar a las secretarias en la Universidad Sweetwater 360

▶ NOTAS 362

Programas relacionados con universidades 272
Interpretación de papeles 275
Modelo de comportamiento 276
Centros internos de desarrollo 277

▶ TÉCNICAS ESPECIALES DE DESARROLLO GERENCIAL 279
Capacitación para la adecuación del líder 280
Capacitación Vroom-Yetton para el liderazgo 280
Desarrollo de gerentes de éxito: Análisis transaccional 281
Desarrollo organizacional 283

▶ DESARROLLO EJECUTIVO: FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO 289
Cinco factores clave para el éxito 289

▶ ARH GLOBAL 291

▶ APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS 292

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 294
Resumen 294
Términos clave 295
Cuestiones para debate 295

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 295
Centros de Limpieza Carter: ¿Cómo desarrollar gerentes? 295
Caso laboral: Lo que aquí se necesita son mejores relaciones humanas 296

▶ NOTAS 297

CAPÍTULO 9

ADMINISTRACION DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD 299

▶ PERSPECTIVA 299

▶ INTRODUCCIÓN 300

▶ CONVENIOS ALTERNATIVOS DE TRABAJO 300
Horario flexible 300
Semanas laborales de tres y cuatro días 303
Otros convenios flexibles de trabajo 304

▶ CÓMO UTILIZAR LOS PROGRAMAS DE CÍRCULOS DE CALIDAD 305
Pasos para establecer un círculo de calidad 305
Cómo hacer más eficientes los círculos de calidad 307

▶ PROGRAMAS PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD TOTAL 309
Introducción 309
Tres características fundamentales del programa 312
La administración de los recursos humanos y el esfuerzo por mejorar la calidad 315

▶ CÓMO CREAR EQUIPOS AUTODIRIGIDOS 317
La naturaleza de los equipos autodirigidos 317
Los equipos autodirigidos en acción 317

▶ CÓMO FORMAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO: CÓMO DAR FACULTADES A LOS EQUIPOS DE TRABAJO 319
Cómo formar equipos autodirigidos más eficientes 322

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 324
Resumen 324

Análisis del desempeño: Cómo determinar las necesidades de capacitación de los empleados actuales 243
Cómo establecer los objetivos de la capacitación 243

▶ CAPACITACIÓN Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN 244
Capacitación en el puesto 244
Capacitación por instrucciones del puesto 245
Conferencias 246
Técnicas audiovisuales 246
Aprendizaje programado 247
Capacitación vestibular por simulacros 247

▶ APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS: CAPACITACIÓN 250
Capacitación para propósitos especiales 251
Técnicas de capacitación de alfabetización 251
Educación sobre el SIDA 252

▶ ARH GLOBAL: CAPACITACIÓN 253
Capacitación en los valores 254
Capacitación en la diversidad 254
Capacitación para el servicio al cliente 255
Capacitación para el trabajo en equipo y el "empowerment" (responsabilidad) 256

▶ EVALUACIÓN DEL ESFUERZO DE CAPACITACIÓN 257
Experimentación controlada 257
Efectos de la capacitación que se deben medir 257

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 258
Resumen 258
Términos clave 259
Cuestiones para debate 259

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 259
Centros de Limpieza Carter: El nuevo programa de capacitación 259
Caso laboral: El nuevo sistema de computación de Boeing 260

▶ NOTAS 262

CAPÍTULO 8

COMO DESARROLLAR GERENTES 264

▶ PERSPECTIVA 264

▶ NATURALEZA Y PROPÓSITO DEL DESARROLLO GERENCIAL 265
El proceso de desarrollo gerencial 265
Popularidad de las diversas técnicas de desarrollo 267

▶ CAPACITACIÓN GERENCIAL EN EL PUESTO 267
Rotación de puestos 267

▶ ARH GLOBAL: ROTACIÓN DE PUESTOS Y ADMINISTRACIÓN GLOBAL 268
Método de asesoría y reemplazo 269
Paneles de gerentes en entrenamiento 269
Aprendizaje acción 269

▶ TÉCNICAS BÁSICAS DE DESARROLLO FUERA DEL PUESTO 270
Método de estudio de casos 270
Juegos gerenciales 271
Seminarios externos 272

Atolladeros, mediación y huelgas 567
El acuerdo 570
Cambios que se deben esperar después de la sindicalización 570

▶ ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO: QUEJAS 571
El importante papel de la administración del contrato 571
¿Cuáles son las principales fuentes de quejas? 571
El procedimiento de quejas 572
Manejo de quejas en organizaciones no sindicalizadas 573
Normas para el manejo de quejas 574

▶ EL FUTURO DEL SINDICALISMO 576
Los sindicatos en momentos difíciles 576
¿Qué viene para los sindicatos? 576

▶ CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO 577

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 581
Resumen 581
Términos clave 581
Cuestiones para debate 581

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 582
Centros de Limpieza Carter: Las quejas 582
Caso laboral: Documentos arruinados 582

▶ NOTAS 584

CONCLUSION DE LA PARTE 4 585

PARTE 5 LA SEGURIDAD DEL EMPLEADO 586

INTRODUCCION DE LA PARTE 5 587

CAPÍTULO 17

TRATO JUSTO GARANTIZADO 588

▶ PERSPECTIVA 588

▶ CÓMO CREAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO: LA COMUNICACIÓN EN DOS SENTIDOS 589
Programas "¡Hable claro!" 589
¿Cuál es su opinión? 591
Programas de arriba a abajo 591

▶ TRATO JUSTO GARANTIZADO Y LA DISCIPLINA DEL EMPLEADO 592
Aplicación del trato justo garantizado 592
Justicia en la disciplina 594
Normas para las acciones disciplinarias 595
Disciplina sin castigo 596

▶ MANEJO DE LOS DESPIDOS 597
Motivos para el despido 597
Terminación a voluntad 598
Cómo evitar las demandas por despido ilegal 599
Procedimientos para el despido 600
La entrevista de terminación 601

▶ CÓMO MANEJAR LAS SEPARACIONES: SUSPENSIÓN Y RETIRO 602
Introducción 602

Manejo de las suspensiones 603
Cómo conciliar las reducciones de personal y las fusiones 605
Empleo vitalicio sin garantías 606
Retiro 607

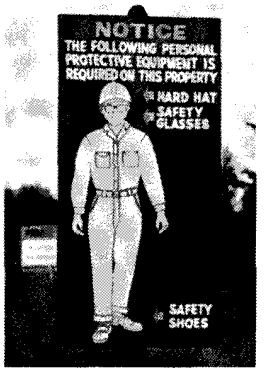
▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 608
Resumen 608
Términos clave 609
Cuestiones para debate 609

▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 609
Centros de Limpieza Carter: Cómo garantizar el trato justo 609
Caso laboral: Inseguridad en el puesto en IBM 610

▶ NOTAS 610

CAPÍTULO 18

HIGIENE Y SEGURIDAD DEL PERSONAL 612



▶ PERSPECTIVA 612

▶ ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LA HIGIENE Y SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS? 613

▶ HECHOS BÁSICOS SOBRE LA LEY DE SEGURIDAD OCUPACIONAL 613
Propósito 613
Normas de la OSHA 613
Procedimientos de registro de la OSHA 614
Inspecciones y citas 614
Las responsabilidades y derechos de los empleadores y empleados 618
La naturaleza cambiante de la OSHA 621

▶ EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA SEGURIDAD 621
Compromiso de la gerencia de alto nivel 622

▶ ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE LOS ACCIDENTES? 622
Las tres causas básicas de los accidentes 622
Condiciones inseguras (factores que causan accidentes laborales) 622
¿Cuales son las causas de los actos inseguros? (segunda causa importante de accidentes) 623

▶ CÓMO EVITAR ACCIDENTES 627
Enfoques básicos para evitar accidentes 627
Cómo reducir las condiciones inseguras 627
Reducción de los actos inseguros mediante la selección y la colocación 627
Cómo reducir actos inseguros mediante propaganda 629
Cómo reducir los actos inseguros mediante la capacitación 629
Cómo reducir los actos inseguros mediante el reforzamiento positivo 629
Cómo reducir los actos inseguros mediante el compromiso de la gerencia de alto nivel 630
Resumen: Cómo reducir accidentes 630
Cómo controlar los costos de compensación del trabajador 631

▶ SALUD DE LOS EMPLEADOS: PROBLEMAS Y SOLUCIONES 632
Alcoholismo y abuso de enervantes 632
Normas para manejar el abuso de sustancias 634
Los problemas de tensión y agotamiento en el empleo 635
Agotamiento 637
Exposición al asbesto en el trabajo 638
Problemas de salud por las terminales de video y cómo evitarlos 639
El SIDA en el lugar de trabajo 640
El tabaquismo en el lugar de trabajo 642

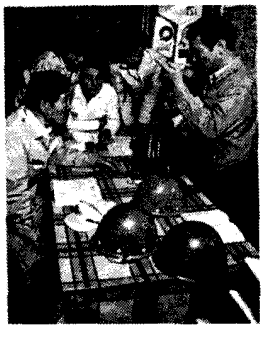
▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 644
Resumen 644
Términos clave 645
Cuestiones para debate 645
▶ EJERCICIOS DE APLICACIÓN 646
Centros de Limpieza Carter: El nuevo programa de seguridad 646
Caso laboral: Hartley Corporation 646
▶ APÉNDICE 18.1: LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUTOINSPECCIÓN 649
▶ NOTAS 657

CAPÍTULO 19

ASPECTOS ESTRATEGICOS EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS 660
▶ PERSPECTIVA 660
▶ EL PAPEL EN PROGRESO DE LA ARH 661
La evolución de la administración de personal 661
Cambios específicos 661
El papel cambiante de la administración de recursos humanos 663
▶ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ARH 664
Definición de la planificación estratégica 664
La función de la ARH en la planificación estratégica 665
Administración estratégica de los recursos humanos: Ejemplos 666
Las políticas de personal y el establecimiento de la estrategia 667
La auditoría de las funciones de ARH 668
▶ HACIA UNA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RH 671
La necesidad de una filosofía 671
▶ CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO: RECAPITULACIÓN 672
▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO 673
Resumen 673
Términos clave 673
Cuestiones para debate 673
▶ NOTAS 674

CONCLUSION DE LA PARTE 5 675

APÉNDICE



ASPECTOS INTERNACIONALES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS 677
▶ INTRODUCCIÓN 678
▶ ASPECTOS INTERNACIONALES GENERALES EN LA ARH 678
Selección de la gerencia multinacional 678
Cómo orientar y capacitar a los empleados para asignaciones internacionales 679
Aspectos internacionales en la administración de la compensación 680
▶ ARH GLOBAL: EL MANEJO DE LAS DIFERENCIAS INTERNACIONALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS 681
Diferencias entre países que influyen en la ARH 682
▶ NOTAS 686

GLOSARIO 687

CREDITOS DE LAS FOTOGRAFIAS 697

INDICE 699
▶ NOMBRE Y ORGANIZACIÓN 699
▶ ANALÍTICO 702

PREFACIO

Administración de personal proporciona a los estudiantes de los cursos de administración de personal y recursos humanos y a los gerentes una revisión amplia y completa de los conceptos y técnicas esenciales de la administración de personal en una forma altamente legible y comprensible.

Esta sexta edición tiene varias características que la distinguen. Si bien nuevamente enfoca casi completamente a los asuntos esenciales de la administración de personal como el análisis de puestos, la aplicación de exámenes, compensaciones y evaluación, la *adopción del compromiso del empleado* se utiliza como un tema central. Las aplicaciones prácticas —como la forma de evaluar el desempeño, de establecer los planes de pagos y el manejo de las quejas— se utilizan a lo largo del libro para proporcionar a los estudiantes habilidades importantes para la administración de personal. Debido a que todos los gerentes tienen responsabilidades relacionadas con el personal, este libro está enfocado a todos los estudiantes en administración, no sólo a aquellos que algún día llevaran el título de Gerente de Recursos Humanos. El marco legal de la administración de personal —la igualdad en el empleo, las relaciones laborales y la seguridad ocupacional— se cubre con amplitud.

Un caso continuo que se lleva a través de cada capítulo proporciona viñetas que ilustran el papel del supervisor de línea frente a la administración de personal.

En esta sexta edición se han hecho muchos cambios. Se ha actualizado cada capítulo para que incluya el material más reciente como la Licencia Familiar y Médica, Acta de 1993, los Derechos Civiles, Acta de 1991, el control de los costos de prestaciones para frenar el sida, los despidos injustificados, abuso de sustancias y el costo del seguro de salud. Pienso que como en la primera edición, cuando esta sexta edición se imprima, todos los gerentes —no sólo los gerentes de recursos humanos y personal— necesitarán bases sólidas en los conceptos y técnicas de la administración de personal para realizar sus funciones. Por lo tanto, he incrementado las técnicas prácticas contenidas en este libro añadiendo más temas "como hacer", por ejemplo, como tratar con quienes abusan de sustancias y como evitar las demandas por despidos injustificados.

Los usuarios de la edición anterior encontrarán algunos otros *cambios importantes* a esta edición, e incluye lo siguiente:

- Se ha revisado la secuencia de capítulos, en respuesta a las recomendaciones de usuarios y revisores. El capítulo 2 (Igualdad de Oportunidades y la Ley) ya no se incluye en los capítulos de la Parte 1: Reclutamiento y Colocación; ahora se agrupa con el Capítulo 1, para subrayar el impacto que la legislación para la igualdad en el empleo tiene en todas las actividades de la administración de personal y recursos humanos. En forma similar,
- El capítulo acerca de Evaluación del Desempeño (que en la edición anterior se incluyó en los capítulos de la Parte 3: Compensación) se ha vuelto a colocar en la sección de Capacitación y desarrollo, de tal manera que ahora precede a los capítulos de la Parte 3: Compensación. En forma similar,
- El capítulo Administración de Carrera (que se encontraba hacia el final del libro en la quinta edición) se ha reubicado; ahora está agrupado con los capítulos para Capacitación y Desarrollo inmediatamente antes de los capítulos de Compensación.
- La parte 5 del libro (fue titulada Marco Legal en la Administración de Personal en la quinta edición) ahora se ha retitulado La Seguridad del Empleado.
- Los fundamentos del capítulo Motivación se han sustituido por un nuevo capítulo sobre Trato Justo Garantizado. Este nuevo capítulo incluye material acerca de la disciplina y despidos (separaciones y cesaciones), además del material acerca de la seguridad de los empleados en el puesto y técnicas para mejorar la comunicación en una organización, de

tal manera que a los empleados realmente se les "garantice" un trato justo por la organización y su administración.

- Al capítulo que se refiere a Incentivos no Financieros (que se encontraba al final de los capítulos de la Parte 3: Compensación en la quinta edición) se le ha corregido y dado un nuevo enfoque. En su lugar, en la Parte 2: Capacitación y Desarrollo, se encontrará un capítulo relacionado con el manejo de la calidad y productividad, el cual enfatiza las técnicas de la administración de la calidad total y el mejoramiento de la productividad.
- En esta sexta edición se ha añadido un tema nuevo, específicamente, *cómo puede ayudar la formación del compromiso en el empleado para las políticas y prácticas de la administración del personal y los recursos humanos.* Con jerarquías más horizontales, tramos de control más amplios, mucho más puestos de servicio, y un énfasis en la calidad y manufactura flexible, las compañías actualmente deben confiar en forma creciente en los empleados comprometidos, la gente que hace su trabajo "como si fueran los dueños de la empresa". Las prácticas de la administración de los recursos humanos puede jugar un papel importante en la creación de este compromiso, y yo he tratado de ilustrar en el curso de este libro, cómo las prácticas del departamento de personal desde la aplicación de exámenes y selección hasta los procedimientos de la compensación y reclamos pueden ayudar a crear el compromiso. Las ilustraciones prácticas y a la mano se utilizan para mostrar cómo las compañías realmente hacen esto.
- Se ha extendido sustancialmente la información acerca de la validez y confiabilidad de las pruebas de selección de personal.
- Esta edición representa una revisión importante de la edición anterior. Cada oración ha sido reescrita y (cuando ha sido necesario) recortada, y la mayoría de las tablas y figuras y los casos laborales se han actualizado. Además hemos continuado o extendido las siguientes características:

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Se han incluido muchas ilustraciones de la forma en la que las computadoras se utilizan en la administración del personal y recursos humanos. Primero, se ilustran las aplicaciones de la computadora en muchos capítulos —por ejemplo, se describe la forma en que las computadoras se usan para enlazar la evaluación del desempeño con el pago por méritos. Segundo, para subrayar el uso de la computadora en el departamento de personal se usan "cuadros de computadora" en la mayoría de los capítulos, que resaltan las aplicaciones de la computadora adecuadas para cada material del capítulo, por ejemplo el Análisis de Utilización en el capítulo de Igualdad en el Empleo, y la Aplicación de Exámenes de Desempeño Interactivo Computarizado en el capítulo sobre selección de personal.

ASPECTOS INTERNACIONALES DEL PERSONAL

Además de las ilustraciones de aplicaciones internacionales en varios capítulos, se da un amplio apéndice acerca de "Los aspectos internacionales en la administración de los recursos humanos". Este apéndice cubre temas como los aspectos internacionales de la selección de los recursos humanos, la capacitación y la administración de la compensación, así como el manejo de las diferencias entre países en las leyes relacionadas con el personal y sus requerimientos.

APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

Por lo menos las dos terceras partes de los puestos abiertos hasta hoy en Estados Unidos se encuentran en negocios pequeños. Una característica constante de esta edición es, por lo tanto, la inclusión de un número concreto de aplicaciones prácticas a negocios pequeños que muestran cómo este tipo de negocios con recursos y tiempo limitados

pueden instrumentar procedimientos mejorados para la administración de los recurs. humanos. Por ejemplo, en el capítulo 3 se encuentra un ejemplo de cómo utilizar el *Diccionario de Títulos Ocupacionales* ampliamente disponible para llevar a cabo el análisis de puestos, con formas especiales probadas con clientes. Otros ejemplos incluyen procedimientos para establecer un programa de capacitación en negocios pequeños, sugerencias para empleadores pequeños y el desarrollo de un plan de pagos factible para negocios más pequeños.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO

La sexta edición trata con amplitud el tema de la administración de la calidad y los programas de administración de calidad total, así como el papel del gerente de recursos humanos para establecer y ejecutar los programas de mejoramiento de la calidad, particularmente en las empresas de servicio. Nuevamente se incluye un ejemplo del programa utilizado por Florida Power & Light Company, el primer empleador fuera de Japón quién gana el premio Deming a la calidad.

AGRADECIMIENTOS

Si bien soy el único responsable del contenido de este libro, quiero agradecer a varias personas por su ayuda profesional. Esto incluye a los siguientes revisores: Augustus B. Colangelo, Pennsylvania State University; Dennis Dossett, University of Missouri, St. Louis; Craig Tunwall, Ithaca College; Roger D. Weikle, Winthrop University; Robert S. Bulls, J. Sargeant Reynolds College; Wallace L. Duvall, Wayland Baptist University; Mark Wesolowski, Miami University y Robert A. Figler, University of Akron.

También me gustaría agradecer a las siguientes personas por su trabajo en el paquete suplementario bajo la dirección de Maureen Hull: Karen Dill Bowerman, Ken York, Thomas W. Lloyd y Ann Schwartz.

Al profesor Hrach Bedrosian de Stern School of Business de la New York University que compartió conmigo sus impresiones de la quinta edición y sus suplementos. Sinceramente agradezco al profesor Enzo Valenzi quien desarrolló material adicional acerca de la validez y confiabilidad para el capítulo 5. A Prentice Hall los esfuerzos dedicados de Garret White, Valerie Ashton, Natalie Anderson, Steven Rigolosi, Diane Peirano y al editor de producción Edie Pullman, quienes me ayudaron inmensurablemente y a quienes agradezco su ayuda.

A mi hijo Derek quien siempre fue una fuente de estímulo y consejo útil, así como a mi esposa Claudia.

Gary Dessler

http://libreria-universitaria.blogspot.com

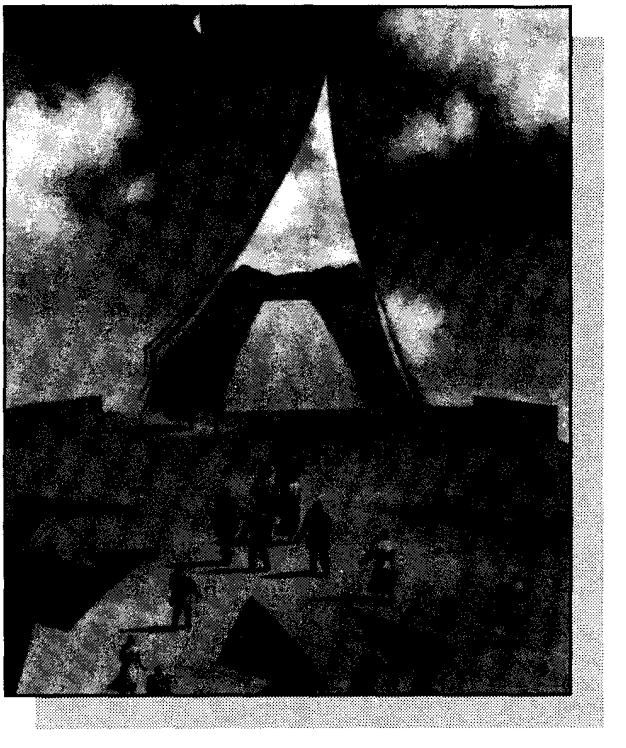
CAPITULO

1

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS/PERSONAL: FILOSOFIA Y PLANIFICACION

PERSPECTIVA

En este capítulo vemos que la administración de recursos humanos —actividades como el reclutamiento, contratación, capacitación, evaluación y pago a empleados— es una parte de las funciones de todo gerente y una función separada de staff, por medio de la cual el director de personal apoya a todos los gerentes en formas importantes. También se explican algunos factores que afectan a la filosofía de la administración de personal y cómo las actividades del departamento de personal pueden influir en la productividad y desempeño en el trabajo. Finalmente, se enfatiza la importancia del compromiso del empleado: la forma de adquirir el compromiso es un tema a lo largo del libro. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar qué se entiende por administración de personal y el papel que desempeña en el proceso administrativo; será capaz de citar las responsabilidades en la administración de personal de los gerentes de línea y los gerentes del staff (de personal); describirá los factores que influyen en la filosofía propia acerca de la administración de personal y explicará algunas de las políticas y prácticas de RH que fomentan el compromiso del empleado.



¿QUE ES LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL?

proceso administrativo Las cinco funciones básicas de planeación, organización, formación de grupos de trabajo, dirección y control.

Para comprender lo que significa administración de personal, primero tenemos que preguntar qué hacen los administradores. La mayoría de los expertos están de acuerdo en que existen cinco funciones básicas que todos los gerentes realizan: planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. En total, estas funciones representan lo que a menudo se llama **proceso administrativo.**[1] Algunas de las actividades específicas involucradas en cada función incluyen:

Planificación: Establece los objetivos y criterios; el desarrollo de reglas y procedimientos; el desarrollo de planes y pronósticos —la predicción o proyección de algunos eventos futuros.

Organización: Da a cada subordinado una tarea específica; establece los departamentos; delega la autoridad en los subordinados; establece canales de autoridad y comunicación; coordina el trabajo de los subordinados.

Formación de un equipo de trabajo: Decide qué tipo de gente debe ser contratada; recluta a los posibles empleados; selecciona los empleados; establece normas de desempeño; determina la compensación a los empleados; hace la evaluación del desempeño; asesora a los empleados; da capacitación y desarrollo a los empleados.

Dirección: Hace que los demás realicen el trabajo; mantiene la moral; motiva a los subordinados.

Control: Establece criterios como las cuotas de ventas, a normas de calidad o los niveles de producción; verifica el desempeño real y lo compara con estos criterios; toma la acción correctiva cuando es necesario.

administración de personal Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la "gente" o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

En este libro nos orientaremos a una de estas funciones, la *formación de un equipo de trabajo* o **función de la administración de personal.** La **administración de personal** (actualmente conocida como administración de los recursos humanos (ARH), personal, recursos humanos o simplemente administración de RH en este texto) se refiere a los conceptos y técnicas que usted debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la *gente o el personal* de su función administrativa. Estos incluyen:

Análisis de puestos (determina la naturaleza de cada función del empleado).

Planificación de las necesidades de mano de obra y *el reclutamiento* de los candidatos al puesto.

Selección de los candidatos al puesto.

Orientación y *capacitación* a nuevos empleados.

Administración de sueldos y salarios (cómo *compensar* a los empleados).

Proveer *incentivos* y *prestaciones.*

Evaluación del desempeño.

Comunicación (entrevistas, asesoramiento y disciplina).

Capacitación y desarrollo.

La formación del compromiso del empleado.

Y lo que un gerente debería saber acerca de:

La igualdad en las oportunidades y la acción afirmativa.

La salud y seguridad del empleado.

El manejo de las quejas y de las relaciones laborales.

¿POR QUE ES IMPORTANTE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL/RH PARA TODOS LOS GERENTES?

¿Por qué son importantes estos conceptos y técnicas para todos los gerentes? Tal vez sea más fácil contestar esta pregunta listando algunos de los errores relacionados con el personal que usted *no quiere* cometer en el desempeño de sus funciones. Por ejemplo, usted *no quiere:*

Contratar para el puesto a la persona equivocada.

Tener alta rotación de personal.

Que su gente no haga su mejor esfuerzo.

Perder tiempo con entrevistas inútiles.

Que la compañía sea demandada por acciones discriminatorias.

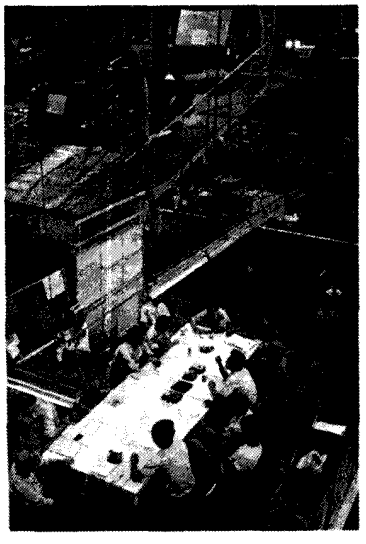
Que su compañía sea citada bajo leyes federales de seguridad ocupacional por prácticas inseguras.

Que algunos empleados piensen que sus salarios son injustos y poco equitativos en relación con los de otros en la organización.

Carecer de capacitación que limite la eficiencia de su departamento.

Cometer cualquier tipo de prácticas laborales injustas.

El estudio cuidadoso de este libro puede ayudarle a evitar errores como éstos. Aún más importante, puede ayudarle a obtener mejores resultados —por medio de otras personas. Recuerde que usted podría hacer todo correctamente cómo gerente —establecer brillantes planes, dibujar organigramas claros, disponer modernas líneas de ensamble y utilizar sofisticados controles de contabilidad— e incluso así fracasar como gerente (al contratar a la gente equivocada y no motivar a los subordinados por ejemplo). Por otro lado, muchos administradores —presidentes, generales, gobernadores o supervisores— han tenido éxito aun con planes, organización o controles inadecuados. Tuvieron éxito porque contaron con la habilidad para contratar a la gente adecuada para el puesto adecuado y motivarla, evaluarla y desarrollarla. Recuerde conforme lea este libro que la *obtención de resultados* es la base de la administración y que como administrador deberá obtener estos resultados con la gente. Como el presidente de una compañía puntualizó:



Muchos estudios han mostrado que las personas se comprometen con su trabajo cuando se valora y estimula su participación. Aquí, un grupo de trabajadores de una línea de ensamble en una fábrica de Nissan en Tokio participan en una sesión de productividad presenciada por gerentes y supervisores.

> Durante muchos años se ha dicho que el capital es el cuello de botella para desarrollar una industria. Pienso que no es cierto. Creo que la fuerza de trabajo y la incapacidad de la compañía para reclutar y mantener una buena fuerza de trabajo es lo que constituye el cuello de botella para la producción. No conozco ningún proyecto importante respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo que se haya parado por falta de recursos, pero sé de industrias cuyo crecimiento se ha detenido o dificultado parcialmente debido a que no pueden mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta: creo que esto será todavía más cierto en el futuro. . .[2]

En ningún momento de nuestra historia esta declaración ha sido más cierta que hoy. Como se verá posteriormente, la competencia global intensificada, la desregulación y los avances técnicos han activado una avalancha de cambios, por lo que muchas empresas no han sobrevivido. En este ambiente, el futuro pertenece a aquellos administradores que pueden manejar mejor el cambio; pero para manejar el cambio deben tener empleados comprometidos, empleados que hagan sus funciones como si fueran los propietarios de la empresa. En este libro se verá que las prácticas y políticas de la administración de los recursos humanos pueden jugar un papel importante en el fortalecimiento del compromiso del empleado.

ASPECTOS DE LA LÍNEA Y DEL STAFF EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL/RH

En un sentido, todos los administradores son gerentes de personal, puesto que se encuentran involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y capacitación. Más aún, la mayoría de las empresas tiene también un departamento de recursos humanos con su propio gerente de recursos humanos. ¿Cómo se relacionan las tareas de este gerente de RH y su cuerpo de especialistas con las tareas de recursos humanos del gerente de línea? Para contestar esta pregunta iniciemos con una breve definición de autoridad de "línea" en contraste con autoridad del "staff".

AUTORIDAD DEL PERSONAL DE LINEA EN CONTRASTE CON LA AUTORIDAD STAFF

autoridad
El derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar órdenes.

gerente de línea
Gerente autorizado para dirigir el trabajo de sus subordinados y responsable de lograr los objetivos de la organización.

gerente del staff
Gerente que asiste y asesora a los gerentes de línea.

La **autoridad** es el derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar ordenes. En la administración, normalmente se distingue la autoridad de línea y la autoridad del staff.

Los **gerentes de línea** están autorizados para dirigir el trabajo de los subordinados —siempre son el jefe de alguien. Además, los gerentes de línea tienen a su cargo el logro de los objetivos fundamentales de la organización. (Los gerentes de hoteles y los gerentes de ventas casi siempre son gerentes de línea.) Por otro lado, los **gerentes del staff** están autorizados para *ayudar y aconsejar* a los gerentes de línea para el logro de estos objetivos fundamentales. Estas ideas se ilustran en la figura 1.1. Ahí (como es el caso normal), el gerente de recursos humanos es un *gerente del staff*. Es responsable de aconsejar a los gerentes de línea (producción y comercialización) en las áreas de reclutamiento, contratación y compensaciones. Los gerentes de producción y de comercialización son *gerentes de línea* y tienen la responsabilidad directa de lograr los objetivos fundamentales de la organización. También tienen la autoridad para dirigir el trabajo de sus subordinados.

RESPONSABILIDADES DE LOS GERENTES DE LINEA EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

De acuerdo con un experto, "el manejo directo de la gente es, y ha sido siempre, parte integral de la responsabilidad de cada gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor de nivel más bajo".[3]

Por ejemplo, una compañía importante describe las responsabilidades del supervisor de línea para una eficiente administración de los recursos humanos según las normas generales siguientes:

1. *Coloque* a la persona correcta en el puesto adecuado.
2. *Incorpore* en la empresa a los empleados nuevos (orientación).
3. *Capacite* a los empleados para los puestos que son nuevos para ellos.
4. *Mejore el desempeño* en el trabajo de cada persona.
5. *Obtenga cooperación creativa* y desarrolle buenas relaciones en el trabajo.
6. *Interprete* las políticas y procedimientos de la compañía.
7. *Controle* los costos de mano de obra.
8. *Desarrolle* las capacidades de cada persona.
9. *Incremente y mantenga el clima laboral del departamento.*
10. *Proteja* la salud y la condición física de los empleados.

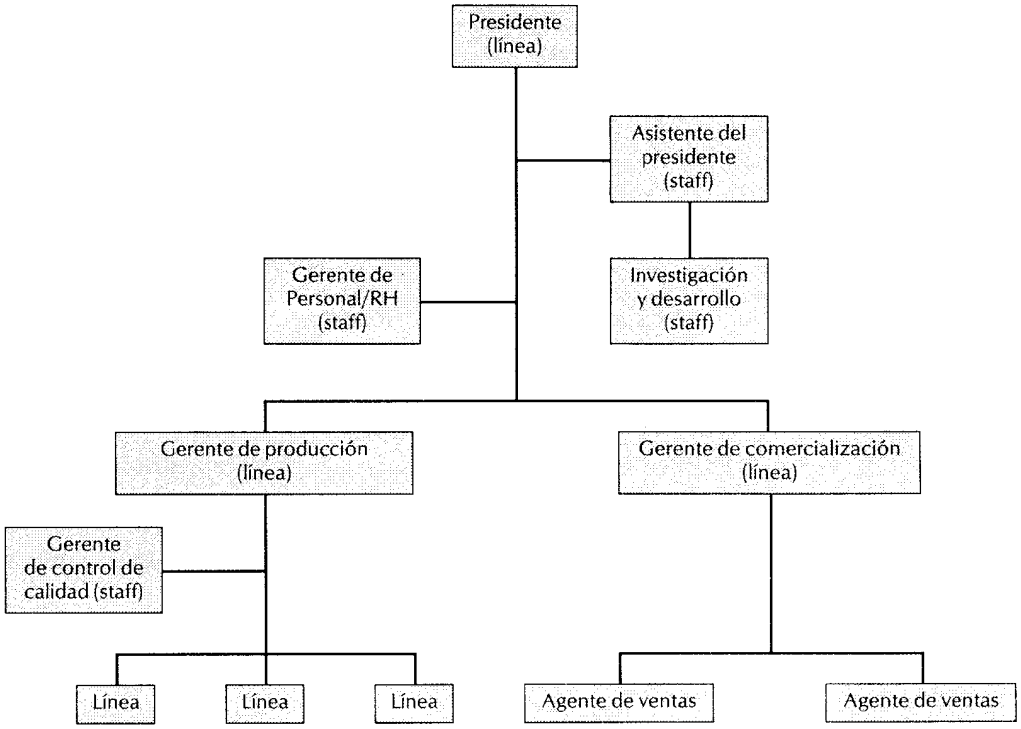


FIGURA 1.1
Autoridad de línea y del staff

En organizaciones pequeñas los gerentes de línea pueden llevar a cabo todas estas tareas de personal sin asistencia. Pero cuando la organización crece necesitan el apoyo, el conocimiento especializado y el consejo de un staff de recursos humanos independiente.[4]

RESPONSABILIDADES DEL STAFF DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL/RH EN LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL

El departamento de personal (o recursos humanos) proporciona esta ayuda especializada.[5] Al hacerlo, el gerente de personal lleva a cabo tres funciones distintas:

autoridad implícita
Autoridad que ejerce un gerente de personal en virtud del conocimiento de otros de que tiene acceso a la alta dirección (en áreas como aplicación de exámenes y acción afirmativa).

control funcional
Autoridad que ejerce un gerente de personal como coordinador de las actividades de personal.

1. Una *función de línea*. Primero, el gerente de personal/HR realiza una función de *línea* dirigiendo las actividades de la gente en su propio departamento y en las áreas de servicio (como en la cafetería de la planta). En otras palabras, ejerce la *autoridad de línea* dentro del departamento de personal. Los gerentes de personal probablemente también ejercen la **autoridad implícita**. Esto es porque los gerentes de línea saben que el director de personal a menudo tiene acceso a la alta dirección en las áreas de personal como la aplicación de exámenes y la acción afirmativa. Como resultado, las "sugerencias" de los directores de personal a menudo se ven como "órdenes superiores". Esta autoridad implícita a menudo lleva aún más peso con los supervisores con problemas de personal/recursos humanos.
2. *Función de coordinación*. Los gerentes de personal también funcionan como coordinadores de las actividades del departamento de personal, una tarea frecuentemente mencionada como **control funcional**. En este aspecto el director y el departamento de personal actúan como "el brazo derecho del alto ejecutivo para asegurarle que los objetivos, políticas y procedimientos del departamento de personal (por ejemplo, las relacionadas con la seguridad y salud ocupacional) que han sido aprobadas y adoptadas están siendo llevadas a cabo en forma consistente por los gerentes de línea."[6]

función (servicio) de staff
Función de un gerente de personal en la asistencia y asesoría a los gerentes de línea.

3. *Funciones (servicio) de staff.* **Las funciones (servicio) de staff** —en otras palabras, servir y apoyar a los gerentes de línea— son "el pan y la mantequilla" del trabajo del gerente de personal. Por ejemplo, personal *asiste* en la contratación, capacitación, evaluación, compensación, asesoría, promoción y despidos de los empleados. También *administra* los diferentes programas de prestaciones (seguros de salud y contra accidentes, retiros, vacaciones, etc.). *Ayuda* a los gerentes de línea en sus intentos por cumplir con las leyes de igualdad en el empleo y seguridad ocupacional. Así mismo juega un papel importante con respecto a las quejas y relaciones laborales.[7] Como parte de estas actividades de servicio, los gerentes de personal (y su departamento) también llevan a cabo un papel "innovador" proporcionando "información actualizada acerca de las tendencias del momento y los nuevos métodos para solucionar problemas".[8] Por ejemplo, existe hoy mucho interés por instituir grupos de mejoramiento de la calidad y proporcionar planes de carrera para los empleados. Los gerentes de personal se encuentran por encima de estas tendencias y ayudan a sus organizaciones a instrumentar los programas necesarios.

En la figura 1.2 se presenta en resumen el organigrama de las posiciones que se pueden encontrar en el departamento de recursos humanos en una compañía grande. Como se observa, incluye al gerente de compensación y prestaciones, al supervisor de empleo y reclutamiento, al especialista en capacitación, al ejecutivo de relaciones de empleados, al supervisor de seguridad y a la enfermera industrial. He aquí ejemplos de sus funciones:

Reclutadores: mantienen el contacto dentro de la comunidad y pueden viajar extensamente para buscar solicitantes calificados para el puesto.

Representantes de igualdad en las oportunidades de empleo (IOE) o coordinadores de acción afirmativa: investigan y resuelven las quejas de IOE, examinan las violaciones potenciales en las prácticas organizacionales y recopilan y exponen reportes a la IOE.

Analistas de puestos: reúnen y examinan la información detallada de las tareas del puesto para preparar las descripciones del mismo.

Gerentes de compensación: desarrollan planes de compensación y manejan el programa de prestaciones al empleado.

Especialistas en capacitación: responsables de la planificación, organización y dirección de las actividades de capacitación.

Especialistas en relaciones laborales: asesoramiento administrativo en todos los aspectos de las relaciones empresa-sindicato.[9]

COOPERACION DE LA LINEA Y DEL STAFF DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS: UN EJEMPLO

¿Cuáles son *exactamente* las actividades de la administración de personal que llevan a cabo los gerentes de línea y los gerentes del staff? No existe una sola división de las responsabilidades de línea y del staff que pudiera ser aplicada en todas las organizaciones. Pero para mostrarle cómo podría hacerse se presenta un ejemplo en la figura 1.3.[10] Esta muestra algunas responsabilidades del personal/RH de los gerentes de línea y de los gerentes del staff en cuatro áreas: *reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación, relaciones laborales* e *higiene y seguridad del empleado.*

Por ejemplo, en el área de *reclutamiento y contratación* es responsabilidad del gerente de línea especificar las cualidades de los empleados necesarios para llenar las posiciones específicas. El departamento de personal/RH entonces se hace cargo: desarrolla fuentes de aspirantes calificados y conduce las entrevistas iniciales de selección. Administra los exámenes adecuados. Posteriormente, envía a los mejores solicitantes al supervisor (gerente de línea), quien los entrevista y selecciona al más adecuado. Una división semejante de las actividades entre línea y staff de personal se presenta (en la figura 1.3) para las áreas de *capacitación, compensación, relaciones laborales* e *higiene y seguridad.*

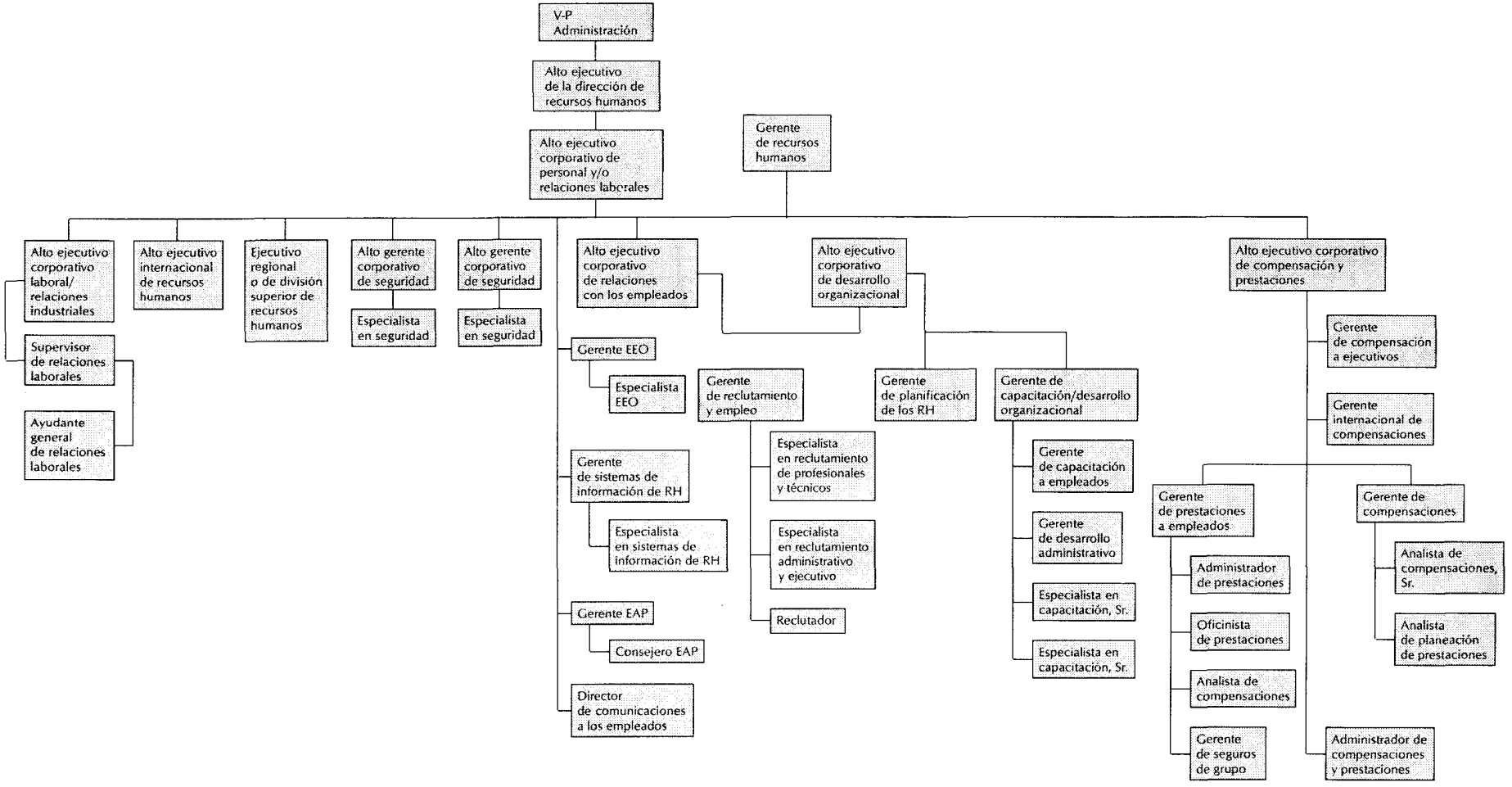


FIGURA 1.2
Posiciones que con frecuencia se encuentran en un departamento de personal/recursos humanos grande

Fuente: Adaptada de Bureau of National Affairs, *Datagraph*, 6 de agosto de 1992, pp. 244-245.

Actividades seleccionadas que ilustran la división de la responsabilidad de personal/RH entre línea y staff

	ACTIVIDADES (LINEA) DE LOS SUPERVISORES DE DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES (STAFF) DE LOS ESPECIALISTAS DE PERSONAL/RH
I Reclutamiento y selección	Ayuda al análisis de puestos a listar las tareas y responsabilidades específicas del puesto en materia. Explica al staff de personal/RH las necesidades futuras y el tipo de gente que se va a contratar. Describe los "requisitos humanos" del puesto para que personal/RH pueda desarrollar los exámenes de selección adecuados. Entrevista a los candidatos y toma de la decisión de selección final.	Redacta las descripciones y especificaciones de puestos con base en la información recibida del supervisor de departamento. Desarrolla los planes de personal mostrando a los empleados factibles de promoción. Desarrolla fuentes de solicitantes calificados y se ocupa de las actividades de reclutamiento enfocadas al desarrollo de reservas de solicitantes calificados. Dirige las entrevistas iniciales de selección de candidatos al puesto y envía a los candidatos posibles al supervisor de departamento.
II Capacitación y desarrollo	Orienta a los empleados en detalle respecto a la compañía y el trabajo e instruye y capacita a los nuevos empleados. Evalúa y recomienda a los gerentes para actividades de desarrollo. Proporciona el liderazgo y la consolidación para formar grupos de trabajo eficientes. Utiliza las formas de evaluación de la empresa para evaluar el desempeño del empleado. Asesora en el progreso de carrera de los subordinados y les aconseja lo relacionado con las posibilidades de su carrera.	Prepara los materiales de capacitación y los documentos y perfiles de la orientación. Aconseja al CEO respecto al plan de desarrollo para gerentes con base en el proyecto establecido de las necesidades futuras de la empresa. Sirve como recurso para proporcionar información de la forma de instituir y operar los programas de mejoramiento de la calidad y los esfuerzos para formar grupos. Desarrolla las herramientas para la evaluación del desempeño y mantiene registros de las evaluaciones. Desarrolla la planificación de carrera y el sistema de promoción que incluye los procedimientos de promoción desde dentro, las herramientas de asesoramiento de carrera y los registros para verificar el progreso en la carrera de los empleados.
III Compensación	Asiste a personal/RH proporcionando información respecto a la naturaleza y valor relativo de cada puesto, que sirve como base para las decisiones de compensación. Evalúa el desempeño del empleado con el propósito de elevar los premios y los incrementos por méritos. Toma decisiones respecto a la naturaleza y cantidad de los incentivos para pagar a los subordinados. Decide sobre el paquete de prestaciones y servicios que la empresa paga.	Dirige los procedimientos de evaluación de puestos enfocados a determinar el valor relativo de cada puesto en la empresa. Dirige los estudios salariales para determinar lo que otras empresas pagan a los mismos puestos o similares. Sirve como recurso de asesoría a la administración de línea respecto a los incentivos financieros y alternativas al plan de pagos. Desarrolla, en consulta con la administración de línea, los paquetes de prestaciones y servicios de la empresa que incluyen las opciones para el cuidado de la salud y pensiones. Verifica la tasa de impuesto al desempleo de la empresa y realiza la compensación de los trabajadores y asesora a la administración de línea para llevar los pasos necesarios para reducir ambos costos.

IV Relaciones laborales	Establece el ambiente cotidiano de respeto mutuo y la confianza necesaria para mantener saludables las relaciones entre la administración y los trabajadores. Aplica constantemente los términos del acuerdo laboral. Asegura que el procedimiento de perjuicios de la empresa funciona de manera coherente con el acuerdo laboral y toma las decisiones finales sobre las quejas después de investigarlas. Trabaja con personal/RH en la negociación del contrato colectivo.	Hace el diagnóstico de las causas subyacentes a la inconformidad laboral anticipándose al tipo de problemas morales u otros que puedan conducir a esfuerzos de sindicalización. Dirige la investigación necesaria para preparar las negociaciones del contrato laboral; en particular investiga asuntos como costo de las demandas del sindicato, popularidad de los diferentes términos del sindicato y qué hacen empresas semejantes. Capacita a los gerentes de línea para la interpretación de los términos del contrato y las trampas legales que se deben evitar durante los esfuerzos de organización del sindicato. Asesora a los gerentes sobre cómo manejar las quejas y ayuda a ambas partes en la búsqueda de los acuerdos relacionados con las quejas. Mantiene contacto con los representantes del sindicato.
V Higiene y seguridad del empleado	Mantiene líneas de comunicación abiertas entre empleados y gerentes para que los empleados estén constantemente al tanto de los asuntos importantes de la compañía y que tengan varios canales por los que puedan expresar sus intereses y asirse a la cadena de mando. Se asegura que los empleados tengan un trato justo garantizado en relación con la disciplina, despidos y la seguridad en el trabajo. Continuamente dirige a los empleados en la aplicación constante de los hábitos seguros de trabajo. Reconoce y premia a los empleados por su comportamiento seguro en el trabajo. Prepara reportes de accidentes de manera oportuna y precisa. Desarrolla un plan estratégico a largo plazo para la empresa con el fin de proporcionar normas a los departamentos (incluyendo a personal/RH) en relación con el tipo y número de empleados a contratar, la adecuación de los diferentes tipos de planes de compensación, etcétera.	Asesora a la administración de línea en las técnicas de comunicación que se pueden utilizar para estimular la comunicación hacia arriba y hacia abajo. Desarrolla el procedimiento de trato justo garantizado y capacita a los gerentes de línea en su aplicación. Analiza los puestos para desarrollar reglas de prácticas seguras y aconseja sobre el diseño de los aparatos de seguridad como las protecciones de maquinaria. Investiga oportunamente los accidentes, analiza sus causas, hace recomendaciones para evitar accidentes y presenta la forma necesaria a la Administración de Seguridad e Higiene Ocupacional (en Estados Unidos). Estudia las leyes de compensación a los trabajadores y trabaja con el agente de seguros y si es necesario con los abogados para manejar los casos de compensación a los trabajadores.

En resumen, se puede ver que la administración de personal es una parte integral de las funciones de cada gerente. Si usted es un supervisor de primera línea, gerente intermedio o presidente, si es un gerente de producción, gerente de ventas, gerente de oficina, administrador de hospital, administrador de distrito (¡o gerente de personal!), obtener resultados con su gente es la regla del juego. Y para hacer esto, es imprescindible un buen conocimiento del trabajo, de los conceptos y técnicas de personal de este libro.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Tan importante como haya sido el personal en el pasado, su importancia crecerá en el futuro. Esto se debe a los cambios que están ocurriendo hoy en el ambiente de la administración de personal, cambios que están requiriendo personal para jugar un papel aún más importante en las organizaciones. Por ejemplo, más puestos de servicios demandarán más cuidado en la selección y capacitación de empleados más corteses, mientras que una disminución en la disposición de empleados hará el reclutamiento más difícil que nunca.

TENDENCIAS DE LA ECONOMIA DE SERVICIO QUE IMPACTAN A PERSONAL

Un desplazamiento dramático de la fabricación a los servicios ha tenido lugar en Norteamérica y Europa Occidental. Por ejemplo, hoy casi dos terceras partes de la fuerza de trabajo de Estados Unidos está empleada en la producción y suministro de servicios: de hecho, la fuerza laboral de manufactura se redujo un 12% durante los años ochenta. Y de los 21 millones o más de nuevos puestos adicionales en la economía de Estados Unidos en los noventa, virtualmente todos serán en servicios, en industrias como las de comida rápida, menudeo, consultoría, enseñanza y trabajo legal.

Los restaurantes de comida rápida venden tanto comida como servicio rápido. Debido a la intensa competencia en la industria de comida rápida, el servicio cortés con una sonrisa es ingrediente extremadamente importante para lograr que los clientes regresen, y esto requiere del compromiso del empleado.

Para ver por qué este cambio es importante para el personal, no es necesario ver más allá de su negocio local de comida rápida, ropa o lavandería. En su libro *Service America!*, Karl Albrecht y Ron Zemke señalan que en los negocios de servicios los "incidentes críticos pueden hacerlo quebrar" y que lo que ellos llaman "los últimos cuatro pies" pueden significar el éxito o el fracaso de su empresa. Al describir una cadena de muebles al menudeo, por ejemplo, refieren cómo "mucho de la enorme inversión en publicidad se evaporó en el momento en que el cliente entró a la tienda y se encontró un ambiente psicológico insoportable".[11] Todos esos cientos de dólares gastados en publicidad fueron efectivos en términos de lograr que el cliente llegara hasta la puerta. Pero una vez dentro, "quedan a cargo del personal del almacén los últimos metros". En este momento, si su cliente se enfrenta con un vendedor con poco tacto, sin preparación para describir los pros y contras de sus diferentes productos o (aún peor) completamente descortés, todos sus esfuerzos previos habrán sido inútiles. Las organizaciones de servicio tienen poco que vender aparte de sus servicios, y esto las hace especialmente dependientes de las aptitudes y motivación de sus empleados.

El gerente de personal/RH, por lo tanto, desempeña un papel crucial en las compañías de servicios. Los ejemplos específicos incluyen:

Servicio y calidad de vida de trabajo. La obtención del mejor esfuerzo de sus empleados requiere que el ambiente cultural, moral y psicológico de la compañía sea positivo; un barómetro es *la calidad de vida de trabajo* general del propio sitio de trabajo. La calidad de vida de trabajo puede ser definida como el grado en que los empleados pueden satisfacer sus necesidades personales importantes en el trabajo. Esto implica, de acuerdo con un experto, por lo menos los factores siguientes:[12]

1. Hacer un trabajo digno.
2. Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
3. Pagos y prestaciones adecuadas.
4. Seguridad en el puesto.
5. Supervisión competente.
6. Retroalimentación en el desempeño del cargo.
7. Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.

8. Oportunidad de avanzar por méritos.
9. Clima social positivo.
10. Justicia y juego limpio.

Como se explicó en los capítulos anteriores, el gerente de recursos humanos normalmente está a cargo del diseño e instrumentación de los sistemas para mejorar muchos de estos factores. Por ejemplo, el diseño del puesto (se explica en los capítulos 3 y 9) ayuda a asegurar que el trabajo es digno; los programas de seguridad y salud del empleado (capítulo 18) están dirigidos a crear las condiciones de trabajo seguras e higiénicas. En forma similar, el pago y las prestaciones (capítulos 12 al 14), las promociones basadas en el mérito (capítulo 11) y la retroalimentación en el desempeño del puesto (evaluación del desempeño, capítulo 10) son esencialmente responsabilidades del departamento de personal/RH. De esta manera, un departamento de administración del personal/recursos humanos eficiente ayuda a crear la trama general —la calidad de la vida de trabajo— dentro de la cual los empleados de servicio puedan estar motivados para realizar sus funciones.

El servicio y la selección. En muchos aspectos, la selección eficiente es la primera línea de defensa para las compañías de servicio. Por ejemplo, se ha señalado que existen "algunos que carecen de temperamento, madurez, aptitudes sociales y tolerancia para el contacto humano frecuente" y que el primer paso para evitar este problema es la criba y la selección.[13] Irónicamente, muchos de los puestos en la línea frontal en las empresas de servicio son a menudo posiciones de sueldo mínimo con relativamente poco potencial de carrera. Como resultado, el trabajo de selección se complica por el hecho de que suele existir una historia de trabajo relativamente limitada cuando se contrata para estas posiciones a nivel de recepción. Por lo tanto, el tipo de técnicas para la selección de personal y la aplicación de exámenes descritos en el capítulo 3 tienen importancia crítica en las empresas de servicios.

El servicio y la capacitación. Las personas de servicio en la línea frontal pobremente capacitadas o no capacitadas por lo general no tienen opción que improvisar cualesquiera de los métodos para realizar sus funciones; esto a su vez puede tener un efecto corrosivo en el desempeño del servicio.[14] Muchos trabajadores en las empresas de servicios son empleados de la línea frontal que tratan a diario con los clientes. A diferencia de los errores cometidos por alguien "en la oficina posterior" o por los trabajadores de producción, es común que los errores en la línea frontal no puedan ser detectados con facilidad por los inspectores. En consecuencia, la serie de técnicas de capacitación y desarrollo que se explican en los capítulos 7 y 8 son importantes para las compañías de servicios.

El servicio y la medición y retroalimentación del desempeño. El hecho de que los empleados de servicio en la línea frontal a menudo llenan posiciones que no son objeto para los tipos tradicionales de "inspección" demanda una forma efectiva para medir y evaluar su desempeño. Las técnicas explicadas en el capítulo 10 (evaluación del desempeño) son, pues, importantes en este aspecto.

Si bien se podrían citar otros ejemplos, el punto fundamental es que en la economía de hoy el personal es más importante que nunca. Casi todos los empleados de hoy están en puestos de servicio, trabajando para organizaciones de servicio que cubren desde universidades hasta florerías y zoológicos (aun entre las empresas manufactureras, las compañías encuentran que su ventaja competitiva radica no sólo en sus productos sino en la calidad del servicio que proporcionan). En una economía como la estadounidense, que depende fuertemente de gente comprometida en la línea frontal, los conceptos y técnicas de la administración de personal/RH toman un nuevo significado.

Tendencias demográficas que impactan a Personal

Justo cuando se vuelve más importante contratar y capacitar una fuerza de trabajo eficiente en la línea frontal, el índice de crecimiento de la fuerza de trabajo de Estados

Unidos está proyectada a descender durante los siguientes pocos años. Por ejemplo, la fuerza laboral se extenderá aproximadamente a 21 millones de personas (o 18%) en los noventa. Esto marca una caída dramática en el crecimiento de la fuerza laboral, la cual entre 1972 y 1986 creció aproximadamente a 31 millones de personas, o 35%. Esto hará más difícil el trabajo del gerente de RH en términos de reclutamiento, selección y capacitación de empleados.

Al mismo tiempo, la composición de la fuerza de trabajo cambiará espectacularmente. Por una parte, incluirá a menores y mujeres. Por ejemplo, se proyecta que entre el tiempo presente y el año 2000 la fuerza laboral blanca aumentará menos del 15%, mientras que la fuerza laboral negra crecerá aproximadamente 29% y la fuerza laboral hispánica más del 74%. También se prevé que las mujeres sumen aproximadamente el 64% del incremento neto en la fuerza laboral en los noventa. En relación con esto, aproximadamente las dos terceras partes de todas las madres solteras (separadas, divorciadas, viudas o nunca casadas) se encuentran actualmente en la fuerza laboral y son casi el 45% madres con niños menores de tres años. El departamento de recursos humanos será solicitado en forma creciente para ayudar a las compañías a colocar a estos nuevos empleados, con nuevas disposiciones de licencias para el cuidado y la maternidad, por ejemplo, y con capacitación de aptitudes básicas cuando se requieran.

Junto con el desplazamiento de la fabricación a los servicios, se pronostica que se extenderán cinco grupos ocupacionales más rápido que el promedio durante los próximos diez años. Los empleados técnicos, trabajadores de servicio, trabajadores profesionales, trabajadores en ventas y ejecutivos y administradores experimentarán un crecimiento más rápido que el empleo promedio entre hoy y el año 2000. En forma creciente, los puestos requerirán por lo menos de un año de universidad, mientras que la disponibilidad de trabajos que requieren la preparatoria terminada como el nivel educativo predominante disminuirá ligeramente. Habrá un fuerte descenso en la oferta de empleos para los cuales menos que la educación preparatoria es suficiente para desempeñar el puesto. Los nuevos empleos requerirán, pues, de un creciente nivel de educación superior, mientras que los trabajadores disponibles para estos puestos vendrán de grupos minoritarios y es menos probable que tengan las aptitudes y educación necesarias. La capacitación de aptitudes básicas, la selección sobre las bases del potencial de capacitación y los programas para estimular la educación continua adquirirán por lo tanto importancia adicional durante los próximos años.

El diseño y la ingeniería asistidos por computadora están revolucionando los procesos de fabricación. Los programas de computación sofisticados se pueden utilizar para crear un diseño prototipo, ya sea en pantalla o en el taller. A su vez, estas técnicas requieren empleados más capacitados y comprometidos.

Tendencias tecnológicas que impactan a Personal

Al mismo tiempo, los avances tecnológicos continuarán desplazando el empleo de algunas ocupaciones hacia otras mientras contribuyen a un aumento gradual en la productividad. Por ejemplo, las telecomunicaciones ya hacen relativamente fácil para muchos el trabajo en casa. Los sistemas de diseño y la manufactura asistidos por computadora más la robótica también se incrementarán rápidamente. En 1990, por ejemplo, General Motors tenía aproximadamente 14 mil robots construyendo automóviles (comparado con mil en 1984). Los investigadores de la Universidad Carnegie Mellon calcularon que había entre 100 000 y 200 000 robots en Estados Unidos en 1990. Avances en la manufactura como éstos eliminarán a muchos puestos de obreros, sustituyéndolos con menos puestos pero mucho más capacitados.

Cambios similares se llevan a cabo en la automatización de las oficinas, en donde las computadoras personales, los procesadores de texto y los sistemas de información administrativa siguen cambiando el enfoque del trabajo en la oficina.

Las aptitudes necesarias para operar esta nueva tecnología obviamente tendrán grandes efectos en todos los niveles del funcionamiento organizacional. Las funciones de oficina y las arduas labores de fábrica disminuirán y aumentarán las funciones técnicas, gerenciales y profesionales. Es así que la naturaleza del trabajo cambiará y con ella la naturaleza de la fuerza de trabajo con la cual la ARH debe salir adelante. Las

estructuras de los puestos y de las organizaciones tendrán que ser rediseñadas, nuevos planes de incentivos y compensaciones instituidos, las descripciones de los nuevos puestos deben ser asentadas y otros programas de selección, evaluación y capacitación a nuevos empleados deberán ser implantados. Estas tendencias también influirán en la administración de personal.

Tendencias competitivas y administrativas que impactan a Personal

Las crecientes presiones globales y domésticas también continuarán conformando las organizaciones. La creciente internacionalización de los negocios y la competencia intensificada significa que la reducción es ahora una constante actividad corporativa. Al mismo tiempo, la creciente competencia y los ciclos de vida del producto más cortos están creando la necesidad de compañías más flexibles y adaptables, que estén más descentralizadas, que sean más participativas y que dependan de grupos de proyecto cooperativo para comercializar nuevos productos y satisfacer las necesidades de los consumidores. La administración de RH estará a la vanguardia ayudando a las compañías a hacer los cambios necesarios, en actividades desde la redacción de las nuevas descripciones de puestos hasta la contratación de los nuevos gerentes internacionales para construir mejores comunicaciones.

Otros factores que impactan a Personal

Otras tendencias sociales, económicas y políticas están dando forma a la administración de personal/RH. Por ejemplo, sólo una parte de los puestos en los Estados Unidos requiere más que una educación a nivel preparatoria, aunque un número creciente de trabajadores tiene grados universitarios. Cuando el suministro de graduados universitarios sobrepase la demanda, más graduados se encontrarán en puestos para los cuales están sobrecalificados. Tratar con la insatisfacción resultante y aprender a motivar una fuerza de trabajo mejor preparada serán temas críticos para el gerente de personal en el futuro.

Algunos también sienten que los valores fundamentales del trabajo están cambiando. Se considera que hace algunos años la "ética de trabajo" motivaba a los trabajadores a trabajar fuerte y a hacer su mejor esfuerzo. En la actualidad, algunos sienten que este compromiso de trabajo está en decadencia; si es así, la motivación a los empleados se vuelve una tarea más difícil.

En relación con esto, hombres y mujeres de todas las edades (particularmente los jóvenes) a menudo parecen estar más interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que sólo un empleo. Por lo tanto el desarrollo de carrera, la adaptación de trabajo a los estilos de vida flexibles de los trabajadores y el cambio de intereses se volverá más importante.

También, como se verá en este libro, se están votando muchas leyes que restringen las acciones de los gerentes. Por ejemplo, las leyes de la igualdad en las oportunidades de empleo impiden la discriminación sobre las bases de la raza, edad, discapacidad, religión, sexo u origen nacional. En consecuencia, todos los administradores ahora se encuentran legalmente limitados para descubrir y corregir los casos de discriminación. Las prestaciones de salud obligatorias representan otro ejemplo: en algunos estados los empleadores ya están legalmente obligados a proporcionar prestaciones de salud a los empleados. Y otras leyes —por ejemplo, las que cubren la seguridad y salud ocupacional o las relaciones laborales— están entre las otras restricciones legales con las que los administradores tendrán que tratar.

En resumen, distintas tendencias —que incluyen el surgimiento de una economía de servicio, tendencias demográficas, tecnológicas, competitivas-administrativas y político-legales— están moldeando la manera en que las empresas hacen sus negocios y (más particularmente) el papel que desempeña el departamento de Personal. Las actividades de personal/RH serán por lo tanto más cruciales en los años por venir debido a estas tendencias y a otro factor: la necesidad de mejorar el desempeño de trabajo.

Existen muchas formas para mejorar el desempeño en el trabajo. Por ejemplo, ciertos factores legislativos pueden inhibir la productividad (como el equipo de control de la contaminación necesario y el equipo de seguridad ocupacional). Pero muchos creen que la reducción o eliminación de los controles legislativos de hecho tendrían un efecto adverso en la sociedad. En cualquier caso, éste no es un factor por el que un gerente individual normalmente tenga mucho control. La productividad del trabajador también podría ser incrementada si se invierte en equipo más moderno —ya sea en los robots en una línea de ensamble o en los procesadores de texto para las secretarias. Si bien son útiles, esto es sólo parte de la solución, pues en última instancia todas las actividades de servicio y fabricación (no importa si están automatizadas o no) virtualmente dependen de los seres humanos. Aun en las plantas de ensamblado automotriz más automatizadas, por ejemplo, la asistencia pobre al empleado, sus actitudes de resistencia y el sabotaje del trabajador pueden reducir drásticamente la productividad. Y éste es especialmente el caso en las industrias de servicio.

Otra forma de mejorar la productividad y el desempeño (que es la que aborda este libro) es mejorar el comportamiento humano en el trabajo por medio de la aplicación de conceptos y técnicas modernos para la administración de los recursos humanos. En otras palabras, hay conceptos y técnicas de la administración de los recursos humanos que actualmente se utilizan en las organizaciones y que han mostrado ser efectivas para mejorar el compromiso y el desempeño de los empleados, y la explicación de cómo utilizarlas es el propósito de este libro. Se explica, por ejemplo, cómo utilizar la entrevista y otras técnicas de selección para contratar altos realizadores; cómo capacitar y motivar a los empleados y cómo utilizar incentivos, prestaciones y prácticas para crear el compromiso para mejorar el desempeño en el trabajo.

La productividad y la administración de los recursos humanos

¿Pueden realmente las técnicas de administración de los recursos humanos impactar las utilidades de una empresa? La respuesta es un definitivo "sí".[15] Como un escritor dice: "la productividad es el problema— y Personal es definitivamente parte de la solución".[16] En el gobierno de los Estados Unidos, por ejemplo, los investigadores han encontrado que un examen de selección de personal para elegir a los programadores de computadoras de alto potencial daría como resultado un ahorro de millones de dólares por año. Como otro ejemplo, R. J. Reynolds invirtió 2.5 millones de dólares en una organización para el mantenimiento de la salud (OMS) patrocinada por la compañía. (Una OMS es la alternativa de un plan tradicional de seguros para el cuidado de la salud. Con una OMS la compañía contrata un grupo de doctores y a otros profesionales de la salud para el servicio de todos los empleados de la empresa, normalmente con cargo a la compañía.) Reynolds encontró que con la OMS la hospitalización de los empleados disminuyó en un 52%. Los ahorros de 30 mil empleados, comparados con su plan convencional, permitieron la recuperación de la inversión en 24 meses, más las ganancias por el incremento en la productividad.[17]

Una tendencia dominante en la administración de personal durante los siguientes años será mantener bajos los costos laborales: las compañías harán esto en tres formas principales. De acuerdo con un estudio del Hewitt Associates, "la primera línea de ataque a este problema en la mayoría de los negocios es instituir fuertes controles en la plantilla de personal que vayan más allá de las medidas temporales como congelar las contrataciones". Para lograrlo, las compañías están buscando la manera de funcionar permanentemente con mucho menos empleados. Esto está afectando particularmente a los profesionales asalariados. Por ejemplo, las compañías están reduciendo el número de puestos en el staff comparados con los de línea y disminuyen el número de gerentes de línea por trabajador en producción. Los despidos masivos han estado teniendo lugar, como lo evidencia el ampliamente publicitado despido de decenas de miles de empleados en empresas como IBM y Northwest Air.

Después de la plantilla de personal, el siguiente paso en el control del costo laboral es limitar el aumento en compensaciones, tanto en las prestaciones a empleados como en los pagos. A principios de los noventas, por ejemplo, los aumentos en el salario anual habían caído hasta aproximadamente 5% desde un máximo de 10% en 1981, en parte debido a los índices de inflación. Además, las compañías están encontrando formas para incrementar el pago sin aumentar los salarios base. Por ejemplo, se utilizan los pagos de bonos en cantidades totales (una sola vez) y el uso de incentivos grupales e individuales se está extendiendo. Esto refuerza el concepto de "pago por desempeño" y ayuda a relacionar los costos de compensación para el bienestar de las empresas. Al hacer los premios acumulables los empresarios también evitan la creación de salarios base, como ocurriría si los aumentos fueran concedidos como incrementos salariales cada año.

Los empresarios también están reduciendo los costos laborales al controlar las prestaciones médicas. Hacen esto al cambiar sus planes médicos: por ejemplo, al forzar al empleado a pagar parte de sus gastos médicos. También hay mayor utilización de deducibles para las prestaciones hospitalarias.[18]

Se pueden citar otros ejemplos. Los incentivos de productividad como los *Planes Scanlon* pueden impulsar el desempeño. *Los programas de seguridad y salud ocupacional* pueden reducir costos por accidentes y enfermedad. La *capacitación de mejoramiento de métodos* puede mejorar la eficiencia del empleado. Aun en industrias relativamente pesadas como la del acero, los gerentes ven que las técnicas de recursos humanos como *los círculos de calidad*, en los que se les pide a los empleados que identifiquen los cuellos de botella del desempeño y sugieran soluciones, pueden impulsar el desempeño.[19] De hecho, virtualmente cada tema en este libro —por ejemplo, el análisis de puestos, las entrevistas, la aplicación de exámenes, la capacitación, incentivos y evaluación— puede y tendrá un impacto medible en la productividad y desempeño.

CÓMO LE PUEDE AYUDAR ESTE LIBRO

Todos los gerentes necesitarán de buenas aptitudes en la administración de recursos humanos para manejar una fuerza laboral cada vez más sofisticada así como las cambiantes demandas de empleo. A la luz de esto, ¿cómo puede ayudarle exactamente el estudio de este libro? En cinco formas. Primero, incrementará su *conocimiento de los conceptos y técnicas de la administración de los recursos humanos* y le proporcionará el vocabulario de Personal que la mayoría de los supervisores necesitan en su trabajo. Los supervisores deben comprender el significado de términos como: *prácticas laborales injustas, evaluación de puestos* e *impacto adverso*. Por lo menos, el estudio de este libro lo familiarizará con estos términos.

Segundo, el estudio cuidadoso de este libro le puede *proporcionar* bases de habilidades importantes *para la administración de los recursos humanos*. En otras palabras, no sólo deberá aprender el significado de los términos como *evaluación del desempeño, entrevistas* y *análisis de puestos*, sino también deberá comprender cómo utilizar y aplicar estas técnicas en el trabajo. Esto deberá ayudarle a usted y a sus subordinados a desempeñar mejor sus funciones y a evitar la serie de errores mencionados anteriormente.

Tercero, aun si no planea dedicarse a la administración de personal, las compañías promueven diariamente a sus mejores empleados *mediante* el departamento de personal. Delta Airlines y Eli Lilly, por ejemplo, están entre las empresas que lo hacen. Aunque no se tengan actualmente planes para dedicarse al área de personal, los aspectos de negocios "relacionados con la gente" se han vuelto tan importantes que debe considerar

que podría hacer alguna tarea de personal en su camino hacia la cima. El estudio cuidadoso de este libro le dará un gran impulso en la preparación para ese puesto.

Cuarto, si usted *está* interesado en la administración de personal como carrera, obtendrá los fundamentos básicos que necesitará para iniciar su trabajo —o actualizará sus conocimientos y aptitudes— en esta excitante y cambiante área: por ejemplo, aprenderá las leyes más recientes sobre el empleo justo, así como las técnicas más modernas de evaluación y compensaciones.

¿Se debe considerar a la administración de los recursos humanos como una carrera? La respuesta, por supuesto, depende de sus aptitudes, intereses y habilidades; después de todo, usted quiere seguir su carrera haciendo algo que le guste y para lo que tenga habilidades. Sin embargo, la decisión de una carrera también dependerá en parte de qué tan atractiva es la administración de personal como carrera, y aquí los prospectos parecen ser realmente buenos. El cambio de una sociedad centrada en la producción a una sociedad centrada en el servicio (y por lo tanto, más orientada a la gente); la creciente educación de los trabajadores, nuevas leyes y el creciente interés en el mejoramiento de la calidad y el compromiso al trabajo, parecen indicar que la administración de los recursos humanos será una carrera vital y en constante desarrollo en los años por venir.

Finalmente, el estudio de este libro también podría sensibilizarlo a las necesidades de los empleados y quizás a *cambiar sus actitudes, valores y consideraciones* y por lo tanto su conducta hacia la gente con la que trata en el trabajo. El estudio de lo que este libro presenta en relación con actividades como evaluación, entrevistas, disciplina y compensación a los empleados, puede ayudarlo a formar su *filosofía de la administración de los recursos humanos,* un tema al que nos dedicaremos desde ahora.

DESARROLLE SU FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las acciones de la gente siempre están fundadas en sus consideraciones básicas. Esto es particularmente cierto en la administración de los recursos humanos. Las consideraciones básicas que usted hace acerca de los demás, tales como si pueden ser confiables, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativos, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratados, comprenden su filosofía de la administración de los recursos humanos. Cada decisión sobre el personal que tome —la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se les proporcionen— refleja (para bien o para mal) esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla esta filosofía? Hasta cierto grado, es algo predeterminado. No cabe la menor duda de que una persona trae a su trabajo una filosofía inicial con base en sus experiencias, educación y antecedentes, pero esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente conforme la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, describiremos algunos otros factores que influirán en la evolución de su propia filosofía.

Influencia de la filosofía de la alta administración

Uno de los factores que darán forma a su filosofía de personal será la de la alta administración de la empresa. Si bien la filosofía de la alta administración puede estar o no establecida, ésta normalmente se comunicará por sus acciones y a cada nivel y departamento en la organización. Por ejemplo, he aquí parte de la filosofía de personal de Edwin Land, fundador y ex director ejecutivo de Polaroid Corporation:

> Ofrezca a cada uno de los que trabajan para la compañía la oportunidad personal dentro de la empresa para ejercer completamente su talento —para expresar sus opiniones, para

compartir el progreso de la compañía tanto como su capacidad lo permita y para ganar suficiente dinero de tal manera que la necesidad de obtener más dinero no siempre sea lo primero que se tenga en mente. La oportunidad, en suma, para hacer del trabajo una parte gratificante e importante de sus vidas.[20]

¿Qué tipo de impacto tiene una filosofía como ésta? Por una parte, todas las políticas y acciones del personal en Polaroid fluyen directa o indirectamente a partir de los objetivos básicos de Land. Por ejemplo, existe un comité de políticas de recursos humanos al más alto nivel. Está integrado por altos funcionarios corporativos y es presidido por un vicepresidente senior y los miembros del departamento de recursos humanos fungen como staff, ofreciendo asesoría al comité. La existencia de este comité tan importante refleja el compromiso de la compañía hacia la filosofía del personal de Land y su existencia ayuda a asegurar que todas las políticas y prácticas de recursos humanos de Polaroid —como en las áreas de capacitación, promociones y despidos— reflejen también esta filosofía fundamental.

Influencia de sus propias consideraciones básicas acerca de la gente

Su filosofía sobre la administración de personal estará influida también por las consideraciones básicas que haga acerca de la gente. Por ejemplo, Douglas McGregor distinguió entre dos series de consideraciones que clasificó como **Teoría X** y **Teoría Y**. Afirmó que las consideraciones de la Teoría X sostienen que:

Teoría X
La serie de consideraciones que sostiene que no se puede confiar en los trabajadores y que se les debe obligar a hacer su trabajo.

Teoría Y
Teoría alternativa de McGregor. La gente no tiene aversión al trabajo y es capaz de autocontrol en una situación de trabajo.

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida y amenazada con castigo a fin de lograr que realice un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar las responsabilidades.

En el otro extremo, algunas acciones de gerentes reflejan una serie de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al éxito, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no sólo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de la organización está ampliamente, y no estrechamente, distribuida en la población.[21]

Sistema I
Sistema organizacional descrito por Rensis Likert, en el que los gerentes desconfían de los subordinados y por lo tanto se sienten forzados a obligarlos a trabajar. (Corresponde a la teoría X.)

Sistema IV
Sistema alternativo de Likert en el que los gerentes confían en los trabajadores y los involucran en los procesos de toma de decisiones. (Corresponde a la Teoría Y.)

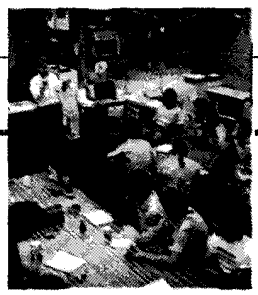
Rensis Likert afirma que suposiciones como éstas se manifiestan en dos tipos básicos o sistemas organizacionales a las que califica como **Sistema I** y **Sistema IV**. En las organizaciones del Sistema I, dice:

1. La administración es vista como desconfiada hacia los subordinados.
2. El grueso de las decisiones y los objetivos establecidos de la organización se definen en la cúpula.
3. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temores, amenazas y castigos.
4. El control está muy concentrado en la alta administración.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, una organización basada en suposiciones de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

1. La administración tiene confianza absoluta en los subordinados.
2. La toma de decisiones está ampliamente dispersa y descentralizada.
3. Los trabajadores se sienten motivados a participar y se involucran en la toma de decisiones.
4. Existe una intensa interacción amistosa entre supervisores y subordinados.
5. Existe una amplia responsabilidad en el control con los niveles inferiores completamente involucrados.[22]

Además de los factores como la filosofía de la alta administración y sus propios valores y consideraciones, existe otro —*la necesidad de ganarse el compromiso de sus empleados*— que afectará su filosofía de personal. Ganar el compromiso es tan importante en la actualidad que es el tema central de este libro.



CÓMO CREAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO

Perspectiva

La necesidad del compromiso

Para los gerentes, como hemos visto, la competencia global intensificada, la desregulación y los avances técnicos han iniciado un torrente de cambios.[23] Las quiebras bancarias se fueron al cielo desde dígitos individuales en los setentas hasta casi 200 por año a principios de los ochentas; en los últimos diez años tres líneas aéreas norteamericanas —Eastern, Peoples' Express y Braniff— han cerrado, mientras que otras, incluyendo Pan Am y U.S. Air, fueron adquiridas o tuvieron que vender acciones sustanciales; todavía otras, incluyendo la TWA, Northwest y Continental, están escasamente sostenidas. Los mayores precios de la moneda —alguna vez estable— ahora oscilan aproximadamente un 60% al año; y en los Estados Unidos la competencia despiadada ha sido alimentada por la desregulación, la naturaleza de la competencia cada vez más global y la disminución de las tendencias de población.

En este ambiente, el éxito será para aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos. Es por esto por lo que muchas empresas como Delta Airlines, Toyota Motor Manufacturing, Saturn, y Federal Express han sobrevivido —y con frecuencia se han enriquecido—: por el conocimiento de que bajo condiciones de cambio rápido los *empleados comprometidos* fueron su ventaja competitiva más importante. Como el vicepresidente de recursos humanos en Toyota Motor Manufacturing en Georgetown, Kentucky puntualiza:

> La gente está detrás de nuestro éxito. Las máquinas no tienen nuevas ideas, no solucionan problemas ni consiguen oportunidades. Sólo la gente involucrada y pensante puede hacer la diferencia. . . cada planta automotriz en los Estados Unidos tiene básicamente la misma maquinaria. Pero la forma en que la gente las utiliza y se involucra varía ampliamente de una compañía a otra. La fuerza de trabajo da a cualquier compañía su verdadera ventaja competitiva.[24]

En un estudio de varios fabricantes, los autores de *Made in America* argumentan de la misma forma que "en las empresas de éxito, el papel del trabajador de producción

se está sustituyendo de un desempeño pasivo de puestos estrechos a una colaboración activa en la producción". Estas empresas, por lo tanto, favorecen la participación, el trabajo en equipo, una jerarquía más horizontal y responsabilidades mucho más extensas para sus trabajadores. Como resultado, "las empresas más prácticas han reconocido que las mejoras en la calidad y la flexibilidad requieren niveles de compromiso, responsabilidad y conocimiento que no se pueden obtener por compulsión o mejoramientos cosméticos en las políticas de los recursos humanos".[25]

Aun cuando la necesidad del compromiso está en aumento, el compromiso del empleado está en vías de desaparición. Varias cosas tienen que ver con esto, pero tal vez la amenaza más seria es la que un experto señala: "La imprudencia de la reducción del personal corporativo y las reestructuraciones que han visto a decenas de cientos de empleados despedidos en los últimos años".[26] Como él dice: "El mensaje a los ejecutivos es que si la empresa es libre de despedir a sus gerentes y ajustar el personal a voluntad, la empresa ya no puede esperar más los mismos niveles de compromiso, participación y cuidado de sus propios empleados".[27] Aún, las empresas necesitan el compromiso como nunca antes pero crearlo, irónicamente, es más difícil.

El sistema de administración de los recursos humanos puede desempeñar un papel central en el fomento del compromiso del empleado y en muchas de las empresas mejor conocidas de Estados Unidos, lo es. Los estudios en empresas como Federal Express, JC Penney, Saturn y Toyota, sugieren algunas de las practicas de RH que pueden ayudar a fomentar el compromiso del empleado; incluyen lo siguiente:

Valores la gente es primero

valores la gente es primero
Valores que pone el énfasis en situar a los empleados primero en todas las decisiones, ya que se cree que los empleados son el activo más importante de la empresa y merecen respeto y confianza.

Como se dijo al principio de este capítulo, las acciones de una persona son por lo general en gran parte un reducto de sus valores. Por ello, la Academia Militar de West Point trabaja mucho para moldear valores como responsabilidad, honor y patriotismo, porque saben que estos valores serán guías para sus egresados tanto dentro como fuera del campo de batalla.

Compañías como Federal Express, Delta y Saturn crearon el compromiso del empleado sobre una base firme que se podría llamar valores la gente es primero. Como un ejecutivo de Federal Express indica: "Usted inicia el proceso de impulsar el compromiso del empleado cuando usted y su alta directiva saben lo que realmente sienten por la gente".[28] Esto significa que empresas como éstas saben que deben estar de acuerdo para comprometerse con la idea de que sus empleados son su bien más importante, y que pueden confiar en ellos, que deben ser tratados con respeto, involucrarlos en la toma de decisiones en el trabajo y animarlos a crecer y alcanzar su potencial completo. En otras palabras, estas empresas tienden a reunir el tipo de consideraciones respecto a la "gente" que McGregor describió como Teoría Y: La gente merece ser respetada, se puede confiar en ella y quiere hacer un buen trabajo con creatividad e iniciativa.

Federal Express ha construido su negocio sobre un compromiso firme con su gente. A su vez, sus empleados son conocidos por su compromiso hacia la organización.

Fred Smith, presidente de Federal Express, ha dicho que "cada compañía dice que es una compañía de personas, pero con frecuencia mantener a la gente primero es un trabajo difícil".[29] "Además, poner en acción los valores de la gente es primero en cada proceso de planificación, en cada decisión del negocio, requiere un compromiso extraordinario de cada uno de los directivos y cada uno de los empleados. . . poner algo como la filosofía ideal en práctica significa que se debe buscar una multitud de formas para cambiar la palabra por la acción."[30]

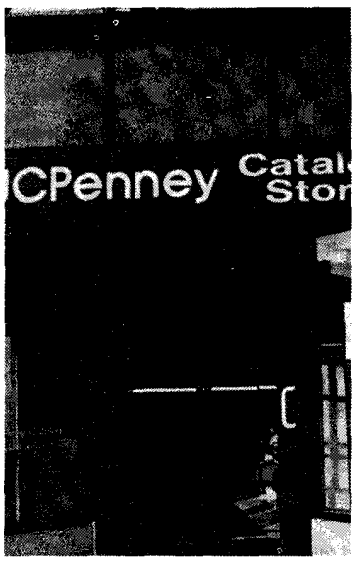
Existen varios pasos específicos en personal que las empresas pueden tomar para "cambiar la palabra por la acción". Para hacer esto se empieza por *saber lo que se quiere*. Es por esto por lo que un ejecutivo de Federal Express dice "Inicie el proceso de formación del compromiso del empleado cuando usted y sus altos directivos sepan lo que sienten por la gente." Después, *ponga sus valores la gente es primero por escrito*. Continuamente diga que usted está comprometido con el ideal de "la gente es primero" poniéndolo por escrito —como en el manual del empleado, en los memos y en otros

http://libreria-universitaria.blogspot.com

documentos de la compañía. Por ejemplo, en Saturn Corp., los empleados llevan una tarjeta que lista los valores de Saturn. Uno de estos valores dice:

> Confianza y respeto para el individuo: No tenemos nada más grande que nuestra gente. Creemos que la demostración de respeto por la individualidad de cada persona forma un equipo de miembros confiados y creativos que poseen un alto grado de iniciativa, autorrespeto y disciplina.

Compañías como éstas también saben que la funcionalidad de los valores la gente es primero depende de *contratar gente* que tenga esos valores desde el inicio. Por ejemplo, a continuación se cita cómo un oficial en JC Penney describe de su proceso de selección administrativo:



Una regla de oro de la administración de recursos humanos en la cadena JC Penney es: "Haga lo correcto por su gente". La compañía ha formado sobre esta imagen una campaña de publicidad recientemente lanzada que subraya la cortesía de sus empleados, cortesía que resulta, en parte, del compromiso de Penney hacia su gente.

> La regla de oro del Sr. Penney es hacer lo correcto por su gente, y todos nosotros trabajamos mucho para mantener esta filosofía. Por lo tanto, toda la gente de Penney es gente agradable —tienen un corazón y usted quisiera relacionarse con ellos. Si no son agradables, serán filtrados en el proceso de contratación y evaluación. Por ejemplo, tenemos un proceso llamado entrevista certificada en la que los candidatos son evaluados entre otras cosas, en sus cualidades de liderazgo, su sensibilidad a las necesidades de otros y la forma en que influyen y tratan con la gente y colaboran para hacer el trabajo. (De una entrevista personal del autor en JC Penney en diciembre de 1991.)

De manera similar, Federal Express es muy cuidadoso con la gente que promueve para gerente. Todos los candidatos a supervisores de Federal Express deben llevar el programa de evaluación de liderazgo de la empresa en múltiples etapas, para probarlos en sus valores y actitudes como gerentes de Federal Express. Aproximadamente el 20% fracasa después de la primera fase: "¿Es la administración para mí?", una sesión de un día que los familiariza con el trabajo del gerente. Esta es seguida por aproximadamente tres meses de autoevaluaciones y evaluaciones supervisadas de los valores y aptitudes de los candidatos. Los cursos de capacitación en administración en el instituto de liderazgo de la empresa utilizan conferencias y ejercicios para reforzar los valores la gente es primero de la empresa e inculca los valores de la empresa a los nuevos gerentes.

Empresas como ésta hacen lo que dicen en muchas otras formas. Por ejemplo:

> Continuamente recuerdan a los supervisores que los empleados son primero y que cada acción debe basarse en esta norma.
>
> Elimine los símbolos como los relojes checadores que dicen: "No confío en ti".
>
> Verifique las reacciones de cada grupo por las acciones de su supervisor.
>
> Mantenga la comunicación abierta y honesta con su gente.

Políticas y prácticas como éstas son las bases del compromiso del empleado y reflejan el compromiso sincero de la empresa con los valores la gente es primero. A continuación se refiere lo que explica un gerente general de Toyota:

> En mis treinta años en este negocio, nunca he visto algo como el compromiso total hacia su gente que los altos directivos de Toyota viven cada día. Probablemente sea la única gran diferencia entre Toyota y GM: Aquí nuestra gente es la compañía —Toyota le hace sentir que es parte de la compañía y virtualmente cada uno de nosotros vemos el éxito a largo plazo de Toyota inseparable de nosotros. (De una entrevista personal del autor en Toyota en marzo de 1992.)

Hemos descrito los valores la gente es primero detalladamente por el papel que desempeñan como fundamento para todas las políticas y prácticas de RH que ayudan a fomentar y ganar el compromiso del empleado. Algunas otras políticas y prácticas —la mayoría de las cuales se describirá al por menor en puntos específicos de este libro— incluyen lo siguiente:

Comunicación en dos sentidos/trato justo garantizado

Los gerentes de empresas de alto compromiso parecen saber que éste se crea sobre la confianza y que la confianza requiere el flujo de comunicación en dos sentidos.[31] Como se verá en el capítulo 17, las empresas establecen programas que garantizan esta comunicación. Estos programas incluyen *el trato justo garantizado*, que son básicamente procedimientos "super" quejas que garantizan el trato justo de todos los empleados en todos los asuntos de quejas y disciplinarios.

Creación de un sentido de compañerismo entre los empleados

Empresas como Delta, Saturn, Toyota y Federal Express también se afanan para crear un fuerte "sentimiento", un sentido de que "todos estamos en esto". Las empresas lo hacen en parte por medio de lo que se llama "contratación con base en el valor" (*véase* capítulo 5). Esto significa que seleccionan a las personas cuyos valores (excelencia, trabajo en equipo, calidad) se ajustan al sistema de valores de sus empresas. También tienden a eliminar diferencias de estatus innecesarias (como los cajones de estacionamiento para ejecutivos y lugares especiales en el comedor). Como se explica en los capítulos 12 a 14, estas empresas también instituyen planes de reparto de utilidades y de riesgos para fortalecer el sentido de comunidad —el sentimiento de que todos los empleados son "socios" en la empresa. Y como se verá en el capítulo 9, también estimulan a unir esfuerzos y a trabajo común, por ejemplo, organizando pequeños grupos de trabajo y la rotación de puestos para estimular a los empleados a aprender del trabajo de otros.

contratación con base en el valor
Proceso exhaustivo de selección que busca adaptar no sólo las aptitudes de la persona con el trabajo sino también sus valores con los de la compañía.

"Contratación con base en el valor" exhaustiva

Las compañías que tienen empleados de alto compromiso también parecen saber que el momento para iniciar la formación del compromiso es antes —y no después— de que los empleados son contratados. Por lo tanto son muy cuidadosas al contratar y utilizan las prácticas de contratación "con base en el valor". Estas compañías tratan de obtener un buen conocimiento de la persona y, de sus cualidades y valores personales, por lo que diseñan herramientas para seleccionar empleados como las entrevistas cuidadosamente estructuradas para asegurar que los valores de los solicitantes (como la dedicación a la calidad) se ajustan a los valores de la empresa.

Seguridad del empleado

Estas compañías también enfatizan la seguridad del empleado, practicando lo que se podría llamar "empleo vitalicio sin garantías". Como se verá en el capítulo 17, las empresas se esfuerzan por proteger la seguridad del trabajo de sus empleados. Por ejemplo, instituyendo planes de compensación que colocan una parte sustancial del salario de cada empleado "en riesgo", con bonos anuales que se reducen en momentos económicos difíciles, y contratan gran número de empleados eventuales y de medio tiempo. Como se aprecia, por lo general no existen garantías: los empleados pueden (y algunas veces lo son) ser liquidados. Pero hablando en sentido general, las empresas que quieren lograr el compromiso de sus empleados se esfuerzan por mostrar que están comprometidas con la protección de los puestos de sus empleados.

Recompensas

Como se verá en los capítulos 12 a 14, las compañías como Delta y Toyota también ofrecen paquetes de pagos arriba del promedio combinados con incentivos y prestaciones extensos. Por lo general, todas las empresas tienden a crear planes de pagos que estimulen a los empleados a pensar como socios. Esto significa que los empleados deberían tener un saludable reparto de utilidades en años buenos y el reparto correspondiente en momentos malos.

Autorrealización del empleado

autorrealización Utilización total de las aptitudes del individuo para convertirlo en "todo lo que puede ser".

En la parte II de este libro se verá que las empresas con alto compromiso tienden a programar prácticas de actualización, las que pretenden asegurar que cada uno de sus empleados tiene la oportunidad de utilizar todas sus habilidades y facultades en el trabajo para convertirse en lo que pueden ser. Las compañías lo hacen porque saben que pocas necesidades son tan fuertes como la necesidad de realizar el sueño personal, de convertirse en todo lo que uno es capaz de ser. Por lo tanto, estas empresas recurren a la orientación, la capacitación, el desarrollo, la formación de grupos, la evaluación del desempeño y la administración de carrera para asegurarse de que cada empleado puede decir: "Lo mejor que puedo ser es lo que soy aquí." Por ejemplo, el trabajo es enriquecido de tal forma que los empleados pueden poner en práctica todas sus habilidades y facultades en el trabajo; reciben capacitación y desarrollo extensos; se practica la promoción exhaustiva desde dentro y los programas de progreso de carrera para que los empleados "sean todo lo que puedan ser".

▶ BOSQUEJO DEL LIBRO

Este libro está estructurado alrededor de dos temas básicos. Primero, se considera que la administración del personal/RH es responsabilidad de *cada uno* de los gerentes —y no sólo de aquellos que laboran en el departamento de recursos humanos. Por lo tanto a lo largo de este libro, se hará énfasis en el material práctico que como gerente le será de utilidad para desempeñar sus funciones administrativas. El segundo tema se refiere a la obtención del compromiso del empleado como piedra angular de una filosofía para la administración de personal/RH. A continuación se presenta un sumario del contenido de los capítulos:

Capítulo 2: Igualdad en las oportunidades de empleo y la ley (lo que se necesita saber acerca de la ley de igualdad en las oportunidades en relación con las actividades de la administración de los recursos humanos: por ejemplo, el proceso de la entrevista, selección de los empleados y la evaluación del desempeño).

Parte I: Reclutamiento y colocación

Capítulo 3: Análisis de puestos (la forma de analizar un puesto; cómo determinar los requisitos "humanos" para el puesto, así como sus tareas específicas y responsabilidades).

Capítulo 4: Planificación y reclutamiento del personal (la forma de determinar qué tipo de personas deben ser contratadas; el reclutamiento de las mismas).

Capítulo 5: Los exámenes y la selección de empleados (técnicas —cómo aplicar los exámenes— que se pueden utilizar para asegurarse de que se contrata a la persona correcta).

Capítulo 6: Las entrevistas a los candidatos al puesto (cómo manejar las entrevistas a los candidatos para asegurarse de que contrata a la persona correcta para el puesto adecuado).

Parte II: Capacitación y desarrollo

Capítulo 7: Orientación y capacitación (cómo proporcionar la capacitación necesaria para que sus empleados tengan los conocimientos y aptitudes necesarios para la ejecución de sus tareas).

Capítulo 8: Cómo desarrollar administradores (conceptos y técnicas para desarrollar empleadores, gerentes y organizaciones más capaces).

Capítulo 9: Administración de la calidad y la productividad (técnicas como los programas de mejoramiento de la calidad y la formación de grupos de trabajo que las empresas utilizan para ayudar a manejar la calidad y la productividad).

Capítulo 10: Evaluación del desempeño (técnicas para evaluar el desempeño).

Capítulo 11: Administración de carrera (técnicas como planeación de carrera y promoción desde dentro que las empresas utilizan para asegurar que los empleados puedan "ser todo lo que ellos pueden ser").

Parte III: Compensación

Capítulo 12: Cómo establecer los planes de pagos (cómo desarrollar planes de pagos equitativos para sus empleados).

Capítulo 13: Incentivos financieros (el pago para los planes de desempeño como los incentivos financieros, el pago por méritos e incentivos que ayudan a enlazar el desempeño con el pago).

Capítulo 14: Prestaciones y servicios (cómo proporcionar las prestaciones que ponen en claro que las empresas ven a sus empleados como inversiones a largo plazo y que la empresa está interesada en su bienestar —por ejemplo, los planes de adquisición de acciones, pensiones y planes de salud arriba del promedio).

Parte IV: Relaciones laborales

Capítulo 15: Aspectos fundamentales de las relaciones laborales (conceptos y técnicas concernientes a las relaciones entre sindicatos y administración, que incluyen la campaña de organización de un sindicato).

Capítulo 16: Contrato colectivo (negociación y convenios por medio de un contrato colectivo entre el sindicato y la empresa y luego el manejo del convenio por medio de un procedimiento de perjuicio).

Parte V: Higiene y seguridad en el trabajo

Capítulo 17: Garantía de un trato justo (cómo asegurar el flujo de la comunicación en dos sentidos dentro de la organización, así como el trato justo garantizado cuando se relaciona con la disciplina, los despidos y la seguridad del empleado en el puesto).

Capítulo 18: Salud y seguridad del empleado (las causas de accidentes, cómo hacer el lugar de trabajo seguro y las leyes que gobiernan sus responsabilidades con respecto a la salud y seguridad del empleado).

Capítulo 19: Puntos estratégicos en la administración de los recursos humanos (el papel que desempeña el departamento de personal en el proceso de planificación estratégica de la empresa y un resumen de las tendencias que influyen en la RH en los próximos años. Se incluye un apéndice con los aspectos internacionales de la administración de los recursos humanos).

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. Existen ciertas funciones básicas que todos los gerentes realizan: Planificación, organización, formación de equipos de trabajo, dirección y control. Estas representan lo que a menudo se denomina *proceso administrativo*.
2. La formación de grupos de trabajo —o la administración de personal— es la función a la que se dedica este libro. Incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación y desarrollo. Actualmente, por lo general se le denomina administración de los recursos humanos.
3. Varias tendencias —que incluyen el surgimiento de una economía de servicio, las tendencias demográficas, tecnológicas, competitivas-administrativas y político-legales— contribuyen en nuestros días a la forma en la que las organizaciones hacen negocios y (particularmente) al papel que desempeña el departamento de personal en las compañías.

4. Todos los gerentes están autorizados a dirigir el trabajo de los subordinados —siempre son jefes de alguien. Los gerentes de línea también tienen responsabilidad directa en el logro de los objetivos fundamentales de la organización. Los gerentes del staff están autorizados para apoyar y aconsejar a los gerentes de línea en el logro de estos objetivos fundamentales.
5. La administración de personal/RH es con mucho parte de las responsabilidades de *cada* gerente de línea. Estas responsabilidades de la administración de personal incluyen la colocación de la persona correcta en el puesto adecuado, la orientación, capacitación y el trabajo para mejorar el desempeño en el puesto.
6. El gerente de recursos humanos (y su departamento) llevan a cabo tres funciones principales. Primera, ejerce la *autoridad de línea* en su propia unidad y la autoridad implícita en cualquier parte de la organización. Ejerce una *función de coordinación* para asegurar que los objetivos y políticas de Personal en la organización estén coordinadas y se lleven a cabo. Además, proporciona diferentes servicios de *staff o asesoramiento* para la administración de línea; por ejemplo, el gerente de personal o el departamento apoyan en la contratación, capacitación, evaluación, compensación, promoción y disciplina de los empleados en todos los niveles.
7. Las acciones de la gente se basan siempre en parte en las consideraciones básicas que hacen, por lo que es importante desarrollar una filosofía global que guíe la administración de personal/RH. Los factores que influirán en su propia filosofía de la administración de personal incluyen sus experiencias previas, su educación y antecedentes; la filosofía de la alta directiva; sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de sus subordinados y mejorar el desempeño en el trabajo.
8. Ya que ganar el compromiso del empleado es tan importante, se hace énfasis en este tema a lo largo del libro. Las políticas y prácticas de RH que fomentan el compromiso del empleado incluyen los valores la gente es primero, los flujos de información en dos sentidos, fomentar un sentido de compañerismo, proveer de seguridad al empleado, la contratación con base en los valores, el sistema de compensaciones de la empresa y la "actualización" de los empleados.

TERMINOS CLAVE

proceso administrativo
personal (o recursos humanos)
administración
autoridad
gerente de línea
gerente del staff
autoridad implícita
control funcional
staff (función de servicio)
Teoría X
Teoría Y
Sistema I
Sistema IV
valores la gente es primero
contratación con base en los valores
autorrealización

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Explique qué es la administración de personal y cómo se relaciona con el proceso administrativo.
2. Dé varios ejemplos de cómo todos los gerentes pueden utilizar los conceptos y técnicas de la administración de personal.
3. Compare y contraste el trabajo de los gerentes de línea y del staff; dé ejemplos de cada uno.
4. ¿Qué se entiende por una "filosofía de la administración de personal"? ¿Qué factores influyen en ésta? ¿Por qué es tan importante?
5. Compare y contraste las suposiciones administrativas de la Teoría X y la Teoría Y.
6. Explique algunas de las políticas y prácticas de RH que fomentan el compromiso.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Introducción

El tema principal de este libro es que administración de personal —actividades como reclutamiento, selección, capacitación y compensación a los empleados— no sólo es la función de algún grupo central de personal sino más bien una función de la que cada gerente se debe ocupar. Tal vez en ninguna otra parte es esto más evidente que en un típico negocio de servicios pequeño. En éste, el propietario gerente por lo general no cuenta por lo común con un staff de personal. Sin embargo, el éxito de su empresa (sin mencionar la paz mental de su familia) a menudo depende en mucho de la efectividad con la que los trabajadores son reclutados, contratados, capacitados, evaluados y recompensados. Por lo tanto, para ayudar a ilustrar y enfatizar el papel del gerente en la línea frontal utilizaremos, a lo largo de este libro, un caso continuo con base en un negocio pequeño real en el sudeste de los Estados Unidos. Cada segmento del caso ilustrará la forma en que el actor principal del caso —la propietaria gerente Jennifer Carter— confronta y resuelve los problemas cotidianos de personal en el trabajo aplicando los conceptos y las técnicas de ese capítulo en particular. En éste se encuentra algo de la información que usted necesitará para responder a las preguntas que surjan en los capítulos posteriores. (También se presentará en cada capítulo un segundo caso laboral no relacionado.)

Centros de limpieza Carter

Jennifer Carter, graduada en la Universidad del Estado en junio de 1984, después de considerar varias ofertas de trabajo decidió hacer lo que siempre había planeado: entrar al negocio de su padre Jack Carter.

Jack Carter abrió su primera lavandería automática en 1970 y la segunda en 1972. Lo que más lo atrajo de estos negocios de lavandería con monedas fue que consistían en capital y no en un trabajo intenso; así, una vez hecha la inversión en la maquinaria las tiendas podrían funcionar sólo con un dependiente inexperto y ninguno de los problemas laborales que uno normalmente espera en los pequeños negocios de servicios.

A pesar de lo atractivo de funcionar con virtualmente ninguna mano de obra experta, Jack decidió en 1974 extender los servicios en cada una de sus tiendas para incluir lavado en seco y planchado. En otras palabras, se aventuró en una estrategia de diversificación relacionada en la que adicionó nuevos servicios afines y compatibles con las actividades de la lavandería automática básica. Jack agregó estos nuevos servicios en parte porque quiso utilizar mejor el espacio libre en los almacenes grandes que actualmente tiene en renta y en parte porque estaba, como él dice, "cansado de enviar el trabajo de lavado en seco y de planchado que llega de nuestros clientes de la lavandería automática a una lavandería en seco a ocho kilómetros de aquí, para que se quede con la mayor parte de lo que podrían ser nuestras ganancias". Para mostrar la nueva línea de servicios extendidos Jack nombró a cada una de sus tiendas "Centros de Limpieza Carter" y estuvo tan satisfecho con su desempeño que abrió cuatro tiendas más del mismo tipo durante los siguientes cinco años. Cada tienda tenía su propio gerente y en promedio siete empleados y un ingreso anual de aproximadamente 300 000 dólares. Esta fue la cadena de seis tiendas de centros de limpieza a la que Jennifer se unió al graduarse de la universidad estatal.

Ella acordó con su padre que serviría como consultora del viejo Carter con el propósito de aprender el negocio y manejar conceptos y técnicas modernas en administración para solucionar los problemas del negocio y facilitar su crecimiento.

CASO LABORAL: *El problema de Jack Nelson*

Como nuevo miembro del consejo de administración de una asociación local de préstamos y ahorros, Jack Nelson fue presentado a todos los empleados en la oficina matriz. Cuando fue presentado con Ruth, se mostró interesado en su trabajo y le preguntó lo que hacía su máquina. Ruth contestó que en realidad no conocía como se llamaba la máquina ni lo que hacía, ya que tenía solamente dos meses trabajando para la empresa. Sin embargo, dijo, sabía cómo operar la máquina y de acuerdo con su supervisor era una empleada excelente.

En una de las sucursales, la supervisora encargada habló confidencialmente con el señor Nelson y le dijo que "algo estaba mal" pero que no sabía exactamente qué. Por alguna causa, explicó, la rotación de personal era muy elevada y tan pronto como un empleado ocupaba un puesto, otro renunciaba. Con clientes por ver y préstamos que hacer, la supervisora señaló que tenía poco tiempo para trabajar con los nuevos empleados que llegaban y se iban.

Todos los supervisores de sucursales contrataban a sus propios empleados sin comunicación con la oficina matriz ni con las otras sucursales. Cuando se abría una vacante, el supervisor trataba de encontrar un empleado adecuado para sustituir al trabajador que había renunciado.

Después de un recorrido por las 22 sucursales y de encontrar problemas similares en muchas de ellas, el señor Nelson se preguntó lo que haría la oficina matriz y qué acciones debería tomar él personalmente. La empresa de préstamos y ahorros era generalmente considerada como una institución bien administrada que había crecido de 27 a 191 empleados durante los últimos ocho años. Mientras más pensaba en el problema, Nelson se sentía más confundido. No podía entender el problema y no sabía si debía o no informar de sus hallazgos al presidente.

Preguntas

1. ¿Cuáles cree que sean las causas de algunos de los problemas en la oficina matriz y las sucursales de la empresa de préstamos y ahorros?
2. ¿Piensa usted que establecer un departamento de personal en la oficina matriz ayudaría en algo?
3. ¿Qué funciones específicas llevaría a cabo este departamento? ¿Qué funciones de personal serían desempeñadas por los supervisores y otros gerentes de línea?

Fuente: Claude S. George, Jr., *Supervision in Action*, 4ª ed. pp. 307-8. © 1985. Reimpreso con permiso de Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

NOTAS

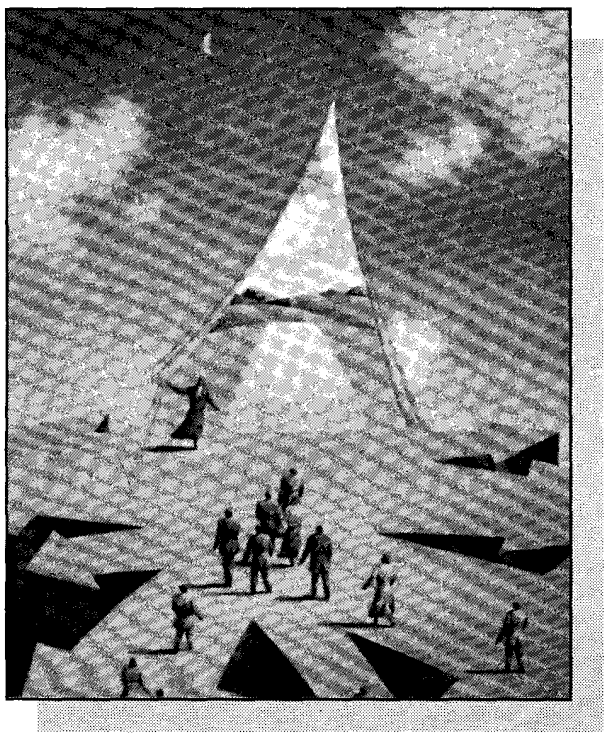
1. Esta descripción se basa en Gary Dessler, *Management Fundamentals*, Reston, VA, Reston 1977, p. 2; William Berliner y William McClarney, *Management Practice and Training*, Homewood, IL, Irwin, 1974, p. 11.
2. Nota en Fred K. Foulkes, "The Expanding Role of the Personnel Function", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1975, pp. 71-84.
3. El resto de esta sección se basa en gran parte en Robert Saltonstall, "Who's Who in Personnel Administration", en *Harvard Business Review*, vol. 33, julio-agosto de 1955, pp. 75-83, reimpreso en Paul Pigors, Charles Meyers y F. P. Malm, *Management of Human Resources*, Nueva York: McGraw-Hill, 1969, pp. 61-73.
4. *Ibid.*, p. 63.
5. Para una descripción detallada de las responsabilidades y obligaciones en el departamento de recursos humanos, véase Mary Zippo, "Personal activities: Where the Dollars Went in 1979", *Personnel*, vol. 57, marzo-abril de 1980, pp.61-67; y "ASPABNA Survey No. 49 Personnel Activities, Budgets, and Staffs: 1985-1986", en *BNA Bulletin to Management* 5 de junio de 1986.
6. Saltonstall, *op. cit.*, p. 65.
7. Fred K. Foulkes y Henry Morgan, "Organizing and Staffing the Personnel Function", en *Harvard Business Review*", vol. 56, mayo-junio de 1977, p. 146.
8. *Ibid.*, p. 149.
9. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Occupational Outlook Handbook*, Bulletin 2250, edición 1986-1987, pp. 45-47.
10. Saltonstall, *op. cit.*, pp. 68-69.
11. Karl Albretch y Ron Zemeke, *Service America!*, Homewood, IL, Dow Jones-Irwin, 1985, pp. 96-117.
12. Karl Albretch, *At America's Service!*, Homewood, IL, Dow Jones-Irwin, 1988, p. 169.
13. Albrecht y Zemke, *Service America!*, p. 101.
14. *Ibid.*, p. 99.
15. Véase, por ejemplo, Wayne F. Cascio, *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Boston: Kent, 1982.
16. Lawrence Baytos, "Nine Strategies for Productivity Improvement", en *Personnel Journal*, vol. 58, julio de 1979, pp. 446-449.
17. *Ibid.*, p. 454.
18. Thomas Paine, "Outlook for Compensation and Benefits: 1986 and Beyond", Hewitt Associates, 30 de octubre de 1985.
19. "Steel Seeks Higher Output via Workplace Reform", en *Business Week*, 18 de agosto de 1980, p. 98.
20. Nota en Foulkes and Morgan, *op. cit.*, p. 144.
21. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1960, pp. 16-18; nota en Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought* (Nueva York, Ronald Press, 1972, pp. 449-450.
22. Basado en Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1969, pp. 52-56.
23. Excepto lo señalado, esta sección se basa en Gary Dessler, *Winning Commitment*, Nueva York, McGraw-Hill, 1993.

24. Commerce Clearing House, "HR Role: Maximize the Competitive Advantage of People", en *Ideas and Trends in Personnel*, 5 de agosto de 1992, p. 121.
25. Michael L. Detouzas, et al., *Made in America*, Cambridge, MA, The MIT Press, 1989, p. 137.
26. Paul Hirsch, *Pack Your Own Parachute*, Reading, MA: Addison-Wesley, Inc., 1987.
27. *Ibid.*, p. 17.
28. Entrevista personal.
29. *Blueprints for Quality*, AMA.
30. *Ibid.*
31. Esta sección del capítulo se basa en Dessler, *Winning Commitment*.

CAPITULO

2

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y LA LEY



PERSPECTIVA

El propósito esencial de este capítulo es proporcionar el conocimiento necesario para manejar con eficiencia los asuntos de igualdad en las oportunidades de empleo en el trabajo. Primero se analizan algunas leyes sobre discriminación en el empleo, incluyendo el Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964 y las normas de la Comisión para la Igualdad en las Oportunidades de Empleo (Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)). Posteriormente, se presenta un análisis de algunas prácticas discriminatorias de la administración de personal —en el reclutamiento, la selección, la promoción, las transferencias, los despidos y las prestaciones. También se explican las dos defensas básicas que se utilizan en caso de enfrentar una queja por prácticas discriminatorias: la necesidad de la empresa y la calificación ocupacional de buena fe. Cuando termine de estudiar este capítulo deberá ser capaz de deliberar en los puntos importantes de la legislación para la igualdad en las oportunidades de empleo desde 1964 hasta el presente; explicar las formas importantes de defensa contra demandas de prácticas discriminatorias; listar ejemplos de prácticas del empleo discriminatorias; y describir el proceso de coacción de la EEOC.

LEGISLACIÓN PARA LA IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO

En 1992 las compañías de seguros Farm State acordaron pagar 157 millones a 814 mujeres a las que se les negó ilegalmente el ingreso en la compañía a los puestos de agentes de ventas entre 1974 y 1987.[1] Esta fue la declaración de los derechos civiles más grande de la historia.

Los errores declarados por Farm State ayudan a ilustrar las leyes de igualdad en las oportunidades de empleo que fueron diseñadas para evitar los problemas de personal. El problema fundamental en este caso fue que la decisión de contratar a mujeres como agentes de ventas de Farm State no se basó en el hecho de si podrían o no realizar el trabajo como agentes de ventas; por lo que se aplicaron diferentes estándares no probados. Por ejemplo, se les dijo a algunas de ellas que necesitaban haber cursado estudios de cuatro años, a pesar de que algunos agentes de ventas masculinos no los habían cursado. A otras se les dijo que podría ser peligroso para las mujeres hacer visitas de ventas por la noche, aunque la evidencia mostró que podían hacerlo. En otras palabras, los gerentes que hicieron las contrataciones no se preguntaron: "¿Pueden hacer el trabajo estas mujeres?" En cambio, estuvieron aplicando criterios subjetivos no relacionados con el desempeño del trabajo, criterios que les condujeron ilegalmente a rechazar a las solicitantes femeninas para ocupar los puestos para los que estaban realmente calificadas. En las páginas siguientes veremos más de cerca las leyes para la igualdad en las oportunidades de empleo que deben cumplir las empresas.

ALGUNOS ANTECEDENTES

Las leyes que prohíben la discriminación contra miembros de grupos minoritarios en Estados Unidos no son nuevas en absoluto. Por ejemplo, la quinta enmienda a la Constitución estadounidense (ratificada en 1791) establece que "ninguna persona deberá. . . ser privada de la vida, libertad o propiedades sin el debido proceso legal adecuado." La decimotercera enmienda (ratificada en 1865) condenó la esclavitud y ha sido utilizada en los tribunales para prohibir la discriminación racial. La decimocuarta enmienda (ratificada en 1968) declara como un acto ilegal el que cualquier estado "realice o aplique ley alguna que prive de sus privilegios e inmunidades a los ciudadanos de Estados Unidos", y los tribunales han considerado en general esta ley como una proscripción de la discriminación con base en el sexo, nacionalidad y la raza. La sección 1981 del Título 42 del código de los Estados Unidos, que desde hace 100 años ha pasado como el Acta de los Derechos Civiles (1866), otorga a todas las personas dentro de la jurisdicción de Estados Unidos los mismos derechos para realizar y exigir contratos y beneficios de las leyes de la tierra; como se verá, esto se ha convertido recientemente en una base legal importante para combatir la discriminación.[2] Otras leyes, así como diversas decisiones de los tribunales, declararon ilegal la discriminación contra las minorías desde principios de siglo —cuando menos en teoría.[3]

No obstante, por cuestiones prácticas el Congreso y los diversos presidentes se mostraron renuentes a iniciar acciones radicales en torno a problemas de empleo equitativo hasta principios de la década de los sesentas. En ese momento, "se vieron obligados a actuar por el descontento civil entre las minorías y las mujeres", quienes finalmente quedaron protegidas por la nueva legislación a los derechos de igualdad y por las entidades creadas para instrumentar su cumplimiento.[4]

http://libreria-universitaria.blogspot.com

TITULO VII DEL ACTA DE LOS DERECHOS CIVILES DE 1964

Lo que dice la ley

Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964
Sección del Acta que dice que no se puede discriminar en el empleo con base en la raza, color, religión, sexo o nacionalidad.

La primera de estas nuevas leyes fue el **Título VII del Acta de los Derechos Civiles (1964)**. El Título VII (enmendado por el Acta para la Igualdad en las Oportunidades de Empleo de 1972) establece que una empresa no puede discriminar con base en la raza, color, religión, sexo o nacionalidad. Específicamente, señala que se considerará como una práctica de empleo ilegal el que una empresa:[5]

1. *Desapruebe o se rehúse a contratar o despida a un individuo* o discrimine de cualquier otra forma a una persona con respecto a sus compensaciones, términos, condiciones o privilegios derivados del empleo, a causa de su raza, color, religión, sexo o nacionalidad.
2. *Limite, segregue o clasifique a sus empleados o solicitantes de empleo* en tal forma que prive o tienda a privar a cualquier persona de las oportunidades de empleo, o que de alguna otra forma afecte de manera adversa su posición como empleado a causa de su raza, color, religión, sexo o nacionalidad de esa persona.[6]

¿A quién protege el Título VII?

El Título VII del Acta de los Derechos Civiles prohíbe la discriminación por parte de todas las empresas, públicas o privadas, de 15 o más personas. Además, obliga a todas las instituciones educativas públicas y privadas, al gobierno federal y los gobiernos locales y estatales. A las agencias de empleo, públicas y privadas, también se les prohíbe desaprobar o rehusarse a remitir para un empleo a cualquier individuo por su raza, color, religión, sexo o nacionalidad. Los sindicatos obreros con 15 o más miembros no deben excluir, expulsar o clasificar a sus miembros debido a la raza, color, religión, sexo o nacionalidad. Los comités conjuntos obrero-patronales establecidos para seleccionar trabajadores como aprendices y capacitarlos, en el mismo sentido no pueden discriminar a nadie.

La EEOC

Comisión para la Igualdad en las Oportunidades de Empleo (EEOC)
La Comisión, creada por el Título VII, está autorizada a investigar las denuncias de discriminación en el trabajo y a demandar en nombre de los denunciantes.

EEOC son las siglas de **Equal Employment Opportunity Commission** que fue instituida por medio del Título VII. La EEOC está integrada por cinco miembros nombrados por el presidente con la asesoría y consentimiento del Senado; cada miembro ocupa el cargo durante un periodo de cinco años.

La creación de la EEOC mejoró substancialmente la capacidad del gobierno federal para aplicar las leyes de igualdad en las oportunidades de empleo. Su procedimiento básico es el siguiente: la EEOC recibe e investiga quejas de discriminación en el trabajo de parte de los individuos afectados. Cuando encuentra una causa razonable que justifique los cargos, intenta (mediante la conciliación) llegar a un acuerdo, eliminando todos los aspectos de la discriminación. Si la conciliación fracasa, la EEOC tiene la autoridad para ir directamente a la corte a fin de hacer que se cumpla la ley. De acuerdo con el Acta de Igualdad en las Oportunidades de Empleo de 1972, los cargos por discriminación deben ser presentados por la EEOC *a nombre* del individuo afectado, así como por los mismos individuos. Este procedimiento se explica con más detalle posteriormente en este capítulo.

ORDENES EJECUTIVAS

De acuerdo con las **órdenes ejecutivas** emitidas por el ex presidente Johnson, las empresas que hagan negocios con el gobierno de Estados Unidos tienen una obligación superior a la impuesta por el Título VII de evitar la discriminación en el empleo.

Estas órdenes prohíben la discriminación en el empleo por parte de empresas que tengan contratos federales por más de 10 000 dólares (y por sus subcontratistas), así como por parte de los contratistas y subcontratistas en los proyectos de construcción apoyados por el gobierno federal. Además, la Orden Ejecutiva 11246 (enmendada por la Orden Ejecutiva 11375) impone otras tres obligaciones a los contratistas federales. Primero, a diferencia del Título VII, las órdenes ejecutivas exigen a los contratistas adoptar una **acción afirmativa** para asegurar la igualdad en las oportunidades de empleo (el concepto de acción afirmativa se explicará posteriormente). Todas las empresas con contratos de más de 50 000 dólares y 50 o más empleados deben desarrollar y aplicar esos programas. Segundo, las órdenes establecen una política contra la discriminación en el empleo con base en la *edad o deficiencia física*, además de la raza, color, religión o nacionalidad. Por último, estas órdenes establecieron también la **Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP)** (Oficina para los Programas de Cumplimiento de Contratos Federales). Esta oficina es responsable de aplicar las órdenes ejecutivas y asegurar su cumplimiento por parte de los contratistas federales.

Oficina para los Programas de Cumplimiento de los Contratos Federales (OFCCP)
Esta oficina es responsable de instrumentar las órdenes ejecutivas y asegurar el cumplimiento de los contratos federales.

IGUALDAD EN LOS SALARIOS, ACTA DE 1963

Acta de Igualdad en los Salarios de 1963
Acta que exige la igualdad en el salario para trabajos equivalentes, sin importar el sexo.

El **Acta de Igualdad en los Salarios de 1963** (enmendada en 1972) señala que es ilegal discriminar en cuanto a la paga con base en el sexo cuando los puestos requieren de igual trabajo —aptitudes, esfuerzo y responsabilidades equivalentes— y son desempeñados bajo condiciones de trabajo similares. Sin embargo, las diferencias en el salario no violan el Acta si la diferencia se basa en un sistema de antigüedad, un sistema de méritos, un sistema que mida los ingresos con base en la cantidad y calidad de la producción o un diferencial basado en cualquier otro factor que no sea el sexo.

DISCRIMINACION EN EL EMPLEO POR LA EDAD, ACTA DE 1967

Acta de 1967 sobre Discriminación en el Empleo por la Edad
El Acta prohíbe la discriminación arbitraria por la edad y específicamente protege a los individuos de 40 años y más.

El **Acta de 1967 sobre Discriminación en el Empleo por la Edad** declara ilegal la discriminación a los empleados o solicitantes de empleo que tengan entre 40 y 65 años de edad. Enmendada por el Congreso en 1978, el acta extendió la protección hasta los 70 años para la mayoría de los trabajadores y sin límite superior para los empleados del gobierno federal.

Un fallo de la Suprema Corte en 1973 determinó que la mayor parte de las agencias locales y estatales, cuando actúan como empleadores, deben también respetar los lineamientos del acta que protege a los empleados de la discriminación por la edad. Acciones subsecuentes del Congreso han eliminado el límite de edad de 70 años, con lo que ponen fin al retiro obligatorio en su mayor parte.

La quinta parte de las acciones del tribunal presentadas por la EEOC recientemente han sido casos de ADEA. (Otro 30% fueron casos de discriminación sexual.) Esta acta es un "estatuto favorecido" entre empleados y abogados ya que toma en cuenta las pruebas al jurado y daños dobles para aquellos que demandan discriminación "intencional".[7]

REHABILITACION VOCACIONAL, ACTA DE 1973

Acta de Rehabilitación Vocacional de 1973
Acta que exige a ciertos contratistas federales tomar acciones afirmativas para las personas discapacitadas.

El **Acta de Rehabilitación Vocacional de 1973** exige a las empresas que tengan contratos federales por más de 2 500 dólares que adopten acción afirmativa a favor del empleo de personas incapacitadas. El acta no exige que se contrate a una persona poco preparada, pero sí determina que un empleador debe tomar medidas para dar cabida a un trabajador incapacitado, a menos que hacerlo signifique una actitud injusta para la empresa.[8] Un tribunal federal de distrito recientemente declaró que la indemnización compensatoria está cubierta por el Acta de Rehabilitación de 1973.[9]

Aspectos legales sobre SIDA en el trabajo

School Board of Nassau County* vs. *Arline
La Suprema Corte de Estados Unidos determina que las personas con enfermedades contagiosas están protegidas por el acta de Rehabilitación Vocacional de 1973.

El Acta de Rehabilitación Vocacional adquirió preponderancia adicional debido a la probabilidad de que se pudiera utilizar para prohibir la discriminación contra la gente contagiada de SIDA. Esta Acta no requiere que los empleadores fijen metas numéricas de contratación para las personas incapacitadas. En ***School Board of Nassau County* vs. *Arline***, el tribunal falló a favor de las personas con enfermedades contagiosas para que sean protegidas por el Acta. En este caso fue despedido un maestro de escuela (Arline) afectado por tuberculosis, una enfermedad respiratoria infecciosa.[10] En *Arline* el tribunal declaró que el hecho de que una enfermedad sea contagiosa puede colocar a un empleado bajo la protección del Acta, puesto que el simple temor a la enfermedad (más que la probabilidad real de ser transmitida) podría hacer que la empresa discrimine a las personas enfermizas.[11] En cualquier caso, la posición de la EEOC actualmente es que la nueva Acta para los estadounidenses discapacitados (que se explica posteriormente) prohíbe la discriminación en contra de las personas enfermas de SIDA. Además, numerosas leyes estatales ahora protegen de la discriminación a la gente con SIDA. Las normas emitidas por la Labor Department's Office of Federal Contract Compliance Programs (Oficina para los Programas de Cumplimiento del Contrato Federal del Departamento del Trabajo) también exigen que las enfermedades del tipo del SIDA sean tratadas de acuerdo con las disposiciones del Acta de Rehabilitación.[12] Lo fundamental es que para la mayoría de los empleadores que discriminan a la gente contagiada de SIDA deberán ser considerados como ilegales.[13] Por ejemplo, en un caso reciente, Delta Airlines fue demandada por un ex empleado de Pan Am quien dijo que Delta rehusó contratarlo porque era homosexual y seropositivo. Delta aceptó la demanda, la cual fue llevada por la Comisión de los Derechos Humanos de Nueva York.[14]

AYUDA PARA LA READAPTACION DE LOS VETERANOS DE LA ERA DE VIETNAM, ACTA DE 1974

Las disposiciones del **Acta de 1974** para la **Readaptación de los Veteranos de la Era de Vietnam**, exigen que las empresas que tengan contratos con el gobierno por 10 000 dólares o más lleven acción afirmativa para emplear y promover a veteranos discapacitados y otros calificados de la era de Vietnam. El Acta es coordinada por la OFCCP.[15]

DISCRIMINACION POR EMBARAZO, ACTA DE 1978

Acta sobre Discriminación por Embarazo (PDA)
Enmienda al Título VII del Acta de los Derechos Civiles que prohíbe la discriminación por el

En 1978, el Congreso aprobó al **Acta sobre Discriminación por Embarazo** como una enmienda al Acta de 1964 de los Derechos Civiles, Título VII. El Acta amplió la definición de discriminación sexual para incluir el embarazo, alumbramiento o condiciones médicas relacionadas y prohíbe la discriminación con base en estos factores en la contratación, promoción, suspensión o despido, o cualquier otro término o condición de empleo.[16] Básicamente, el acta dice que si un empleador ofrece a sus empleados una cobertura por incapacidad, embarazo o alumbramiento, debe ser

sexo con base en "embarazo, alumbramiento o condiciones médicas relacionadas".

tratada como cualquier otra incapacidad e incluirse en el plan como una condición cubierta.[17] La Suprema Corte de Estados Unidos declaró en ***California Federal Savings and Loan Association vs. Guerra*** que si una empresa no ofrece licencia por incapacidad a ninguno de sus empleados, puede (pero no necesariamente) otorgar licencia por embarazo a una mujer que lo requiera cuando se encuentre incapacitada debido al embarazo, el parto o cualquier condición medica relacionada, aunque los hombres no obtengan prestaciones comparables.[18]

NORMAS DE LA AGENCIA FEDERAL EN ESTADOS UNIDOS

normas de la agencia federal
Normas emitidas por las agencias federales que aseguran el cumplimiento con la legislación federal de la igualdad en el empleo que explica en detalle los procedimientos recomendados a las empresas.

Todas las agencias federales encargadas de asegurar el cumplimiento de las leyes y órdenes ejecutivas antes mencionadas emiten sus propias normas en torno a estos asuntos. El propósito general de estas **normas de la agencia federal** es explicar en detalle los procedimientos que estas agencias recomiendan seguir a las empresas en el cumplimiento con las leyes de igualdad en las oportunidades.

Normas imparciales para los procedimientos de selección de los empleados

Por ejemplo, normas detalladas para las empresas fueron aprobadas por la EEOC, la Comisión del Servicio Civil, el Departamento del Trabajo y el Departamento de Justicia.[19] Estas normas imparciales reemplazan a las normas anteriores desarrolladas solamente por la EEOC, las cuales establecen los procedimientos "altamente recomendados" respecto de asuntos como selección de empleados, mantenimiento de registros, investigación previa al empleo y los programas de acción afirmativa. Como ejemplo, las normas especifican que cualquier instrumento de selección para el empleo (incluye pero no se limita a los exámenes escritos) que eliminen de la selección un número desproporcionado de mujeres o minorías, deben ser *validados*. Las normas también explican en detalle la *forma* en que la empresa puede validar un instrumento de selección. (Este procedimiento se explicará en el capítulo 5.) Por su parte, la OFCCP tiene su propio *Manual de Normas*.[20]

La Asociación Psicológica Estadounidense publicó los más recientes *Estándares para la Aplicación de Pruebas Psicológicas Educativas* y muchos expertos esperan que este documento, que representa un consenso entre las autoridades para la aplicación de exámenes, "será utilizado en el tribunal para ayudar a los jueces a resolver desacuerdos en torno a la calidad de. . . los estudios de validez que surgen durante los litigios".[21]

Normas de la EEOC

La EEOC y otras agencias también emiten normas actualizadas que aclaran y revisan sus posiciones respecto a los asuntos tales como la *discriminación por la nacionalidad, la edad* y *el hostigamiento sexual*.[22] Sólo en el primer trimestre de 1992, las agencias federales emitieron una serie de regulaciones y normas: La EEOC emitió normas acerca de los Derechos Civiles en el Acta de 1991 y en el Acta para los Estadounidenses Discapacitados; el Departamento del Trabajo emitió normas en torno a la inmigración y la Oficina para Los Programas de Cumplimiento del Contrato Federal emitió un manual de acatamiento que trata en parte con las auditorías "transparentes" —auditorías de las empresas que tienen barreras sutiles para la promoción a las minorías.[23]

Históricamente, estas normas han alimentado los procedimientos utilizados en el cumplimiento de las leyes de igualdad en el empleo. Por ejemplo, la EEOC publicó normas que además explican y revisan la posición de la agencia con respecto a la discriminación por edad.[24] Hay que recordar que el Acta de 1967 acerca de la Discriminación en el Empleo por la Edad (enmendada) prohibió a las empresas

la discriminación a las personas de 40 años o más simplemente por la edad. Las normas posteriores de la EEOC establecieron que es ilegal discriminar en la contratación (o en cualquier otro sentido) dando preferencia por la edad a individuos *dentro* del rango de edades de 40 años o más. Esto es, si dos personas solicitan el mismo puesto y una tiene 45 y la otra 55 años, legalmente no puede rechazar al candidato de 55 años por su edad y esperar a defenderse diciendo que su contratado es alguien arriba de 40 —en este caso alguien de 45 años.[25]

HOSTIGAMIENTO SEXUAL

hostigamiento sexual Hostigamiento con base en el sexo que tiene el propósito o efecto de interferir substancialmente con el desempeño en el trabajo de la persona o de crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.

Las audiencias del juez Clarence Thomas en 1991 atrajeron la atención de un público amplio en el problema del hostigamiento sexual y puede desatar un incremento en los juicios por hostigamiento. Las empresas no están ahora debidamente asesoradas para protegerse contra las situaciones que generan cargos por hostigamiento sexual.[26] De hecho, la EEOC experimentó un incremento del 41% en las reclamaciones de hostigamiento sexual presentadas en el primer trimestre de 1992 en relación con el mismo trimestre del año anterior; esto ha iniciado un estudio para determinar las empresas en las que es más frecuente el hostigamiento sexual.[27]

La EEOC a emitido normas interpretativas acerca del **hostigamiento sexual.** Estas normas establecen que las empresas tienen una responsabilidad afirmativa para mantener un lugar de trabajo libre de hostigamiento e intimidación sexual.[28] Estas normas y las relacionadas establecen que el hostigamiento basado en el sexo es una violación al Título VII, cuando dicha conducta tiene el propósito o efecto de interferir de manera substancial con el desempeño en el trabajo de la persona o de crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo. El Acta de los Derechos Civiles de 1991 (que se describe posteriormente) añade armas a ésta permitiendo que las víctimas de discriminación intencional, incluyendo el hostigamiento sexual, tengan pruebas de juicio y alcancen indemnización compensatoria por el dolor y sufrimiento y los daños punitivos en casos en los que el patrón actúa con "malicia o indiferencia imprudencial" hacia los derechos del individuo.[29]

Aunque el hostigamiento sexual en el lugar de trabajo se ha presentado por décadas, el problema viene a la conciencia en 1991, cuando la profesora Anita Hill testificó que había sido sexualmente hostigada por el candidato a la Suprema Corte Clarence Thomas.

Las normas de la EEOC definen el hostigamiento sexual como "insinuaciones sexuales inoportunas, solicitudes de favores sexuales y otra conducta verbal o física de naturaleza sexual que se lleva a cabo bajo cualquiera de las condiciones siguientes."[30]

1. La sumisión a esta conducta es hecha explícita o implícitamente un término o condición para la contratación de un individuo.
2. La sumisión o el rechazo a esta conducta por parte del individuo es utilizada como base para las decisiones relacionadas con el empleo que afectan a dicho individuo.
3. Esta conducta tiene el propósito o efecto de interferir de manera no razonable con el desempeño en el trabajo del individuo o para crear un medio de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.

Los expertos sugieren que la EEOC y los tribunales hagan dos preguntas básicas para determinar si una compañía es o no culpable del hostigamiento sexual:

1. ¿La compañía supo o debería tener conocimiento de que ocurrió el hostigamiento?
2. ¿La compañía tomó alguna acción para detener el hostigamiento?[31]

Existen tres formas principales para que un empleado pueda demostrar el hostigamiento sexual.

Quid pro quo. La más directa es demostrar que el rechazo a las insinuaciones del supervisor afectaron de manera adversa las prestaciones tangibles del empleado, tales como los aumentos o promociones. Por ejemplo, en un caso la empleada fue capaz de

demostrar que el éxito continuo en su trabajo y los avances dependieron de su aceptación de las exigencias sexuales de sus supervisores. Y ella demostró que después de una queja inicial con su empleador, fue sometida a evaluaciones de desempeño desfavorables, suspensiones disciplinarias y otras acciones adversas.[32]

Ambiente hostil creado por los supervisores. No siempre es necesario demostrar que el hostigamiento tuvo consecuencias perceptibles como una destitución o despido. Por ejemplo, en un caso el tribunal encontró que el hostigamiento sexual del supervisor afectó substancialmente la capacidad psicológica y emocional de la empleada hasta el punto en que ella tuvo que abandonar el puesto. Por tanto, aunque no se formularon amenazas directas o promesas por las insinuaciones sexuales, el hecho de que las insinuaciones interfirieran con el desempeño de la mujer y crearan un ambiente de trabajo ofensivo fueron suficientes para demostrar que se había producido hostigamiento sexual. Por otra parte, los tribunales no interpretarán como hostigamiento sexual ninguna relación sexual que surja durante el tiempo de empleo que no produzca un efecto substancial sobre ese empleo.[33]

Ambiente hostil creado por los colaboradores o los no empleados. Para calificarlas como hostigamiento sexual, las insinuaciones no tienen que ser hechas exclusivamente por el supervisor del empleado: un compañero de trabajo (o inclusive los clientes de la empresa) pueden causar que la empresa sea señalada como responsable del hostigamiento sexual. En un caso, el tribunal señaló que un uniforme sexualmente provocativo que el empleador exigía originaba comentarios mordaces y provocaciones de los clientes hacia la empleada; cuando ella reclamó que no usaría más el uniforme, fue despedida. Puesto que el empleador no pudo demostrar que existía una necesidad relacionada con el trabajo para exigir este uniforme (y debido que el uniforme era exigido solamente a las mujeres), el tribunal determinó que la empresa, en efecto, era responsable de la conducta sexualmente hostil. Las normas de la EEOC también establecen que una empresa es responsable de los actos sexualmente hostiles de sus empleados no supervisores si ésta supo o había tenido conocimiento de la conducta hostil.

Meritor Savings Bank, FSB* vs. *Vinson
Primera decisión de la Suprema Corte de Estados Unidos sobre el hostigamiento sexual. Declaró que la existencia de un ambiente hostil aun sin daños económicos es suficiente para probar que ha existido hostigamiento, incluso si la participación fue voluntaria.

La primera decisión de la Suprema Corte de Estados Unidos sobre el hostigamiento sexual fue el caso ***Meritor Savings Bank, FSB* vs. *Vinson***, decidida en junio de 1986. En este caso se presentaron al tribunal tres puntos de hostigamiento sexual:

> (1) En cualquier caso en el que el ambiente de trabajo hostil (cuando la hostilidad se debe al sexo) en el que la víctima no sufre lesiones económicas viola el Título VII, (2) En cualquier caso en el que la participación voluntaria del empleado en actos sexuales con un gerente constituye una defensa válida para la empresa a la queja en el marco del Título VII y (3) En cualquier caso en el que la empresa es responsable de la conducta de supervisores o compañeros de trabajo cuando ésta no tiene conocimiento de esa conducta.[34]

El dictamen de la Corte apoyó ampliamente las normas de la EEOC (los dictámenes 1 y 2), pero la mayoría en una votación dividida de 5 a 4 se rehusó a emitir un fallo definitivo en relación con la responsabilidad automática de la empresa (dictamen 3). Sin embargo, el mensaje claro de la decisión es que las empresas deben establecer procedimientos de quejas accesibles y significativos para las reclamaciones de hostigamiento sexual a los empleados.

Qué debe hacer la empresa

Las empresas pueden adoptar una serie de medidas para disminuir su responsabilidad si se presenta una denuncia por hostigamiento sexual en su contra y para evitar que dichas quejas surjan en primera instancia:

1. Todas las quejas respecto al hostigamiento se deben tomar con seriedad. Como lo menciona un manual de hostigamiento sexual para los gerentes y supervisores: "Cuando se enfrente con quejas de hostigamiento sexual o cuando observe una conducta sexual en el lugar de trabajo, la mejor reacción es consignar la queja y detener la conducta."[35]
2. Emitir un escrito estatuto de política condenando tal comportamiento. La política deberá incluir una definición comprensible de hostigamiento sexual, explicar claramente las acciones posibles contra aquellos que hostiguen a otros y aclarar que la acción de represalias contra el empleado que haga cargos no será tolerada. Un ejemplo, que se presenta en la figura 2.1, afirma que "esta conducta puede dar como resultado el despido".
3. Informar a todos los empleados acerca de la política que prohíbe el hostigamiento sexual así como sus derechos de acuerdo con esa política.
4. Desarrollar un procedimiento para las denuncias.
5. Establecer un sistema de respuesta gerencial que incluya una reacción inmediata e investigación por parte de la gerencia.
6. Iniciar sesiones de capacitación administrativa con los supervisores y gerentes, para reforzar sus conocimientos acerca de estos temas.
7. Disciplinar a los gerentes y empleados involucrados en el hostigamiento sexual.
8. Mantener registros de las quejas, investigaciones y acciones tomadas.
9. Realizar entrevistas de despido que manifiesten cualquier queja y que reconozcan por escrito firmado las razones del despido.
10. Publicar periódicamente la política sobre hostigamiento sexual.
11. Alentar una comunicación hacia arriba por medio de encuestas periódicas, líneas abiertas, buzones de sugerencias y otros procedimientos de retroalimentación para descubrir el parecer de los empleados con respecto a cualquier evidencia de hostigamiento sexual y para mantener informada a la gerencia.[36]

FIGURA 2.1
Muestra de la política de hostigamiento sexual

Fuente: Adaptado de *Sexual Harassment Manual for Managers and Supervisors,* Commerce Clearing House, Inc., octubre de 1991, p. 46.

> La posición de la compañía es que el hostigamiento sexual es una forma de mala conducta que mina la integridad de las relaciones entre los empleados. Ningún empleado —hombre o mujer— deberá ser sometido a proposiciones o conductas sexuales no solicitadas e inoportunas, ya sea verbales o físicas. El hostigamiento sexual no se refiere a cumplidos ocasionales de una naturaleza socialmente aceptada. Se refiere a una conducta que no es bien recibida, que es personalmente ofensiva, que debilita la moral y que por tanto interfiere con la eficiencia en el trabajo. Este comportamiento puede dar como resultado desde una acción disciplinaria hasta el despido.

Qué puede hacer el individuo

Un empleado —hombre o mujer— que considere que ha sido sexualmente hostigado también puede tomar algunas medidas para eliminar el problema. El primer paso debe ser una solicitud verbal al hostigador y al jefe para que cesen las acciones no deseadas debido a que la conducta no es bien recibida. El siguiente paso es que la persona ofendida escriba una carta al acusado. Debe tratarse de una carta diplomática y suave escrita en tres partes. La primera parte debe ser una declaración detallada de los hechos como los percibe el que escribe: "Esto es lo que creo que sucedió. . ." (incluya todos los hechos y fechas relevantes). En la segunda parte de la carta el que escribe debe describir sus sentimientos y el daño que cree que se le ha hecho (por ejemplo, "Sus acciones me han hecho sentir muy mal"; "Me siento profundamente incómoda. . ."). Aquí hay que mencionar cualquier costo y daño real junto con los sentimientos de desaliento, desconfianza, etc. Después, el acusador debe establecer lo que desea que suceda posteriormente. Por ejemplo, "Solicito que nuestra relación a partir de ahora sea de carácter puramente profesional." El acusador debe, de acuerdo con un

experto, entregar la carta en persona si es posible, para asegurarse que llega y cuándo llega: si es necesario, un testigo debe acompañar al afectado cuando entregue la carta. Finalmente, el individuo debe informar al gerente o al director de recursos humanos verbalmente o por escrito de la conducta desagradable y los esfuerzos inútiles para detener al hostigador. Esto conducirá sin duda a que el empleador tome nota de la naturaleza desagradable de esa conducta y lo obligará a investigar y tomar la acción correctiva. Si la carta y las peticiones al empleador no son suficientes, el acusador la turnará a la oficina local de la EEOC para presentar la denuncia correspondiente.[37] El individuo también puede consultar a un abogado para la presentación de la demanda al hostigador por asalto y agresión, daño intencional por angustia emocional y amonestación para la recuperación compensatoria y daños punitivos si el hostigamiento es de naturaleza grave.

ALGUNAS DECISIONES RECIENTES DE LA CORTE EN RELACION CON LA IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO

Griggs vs. The Duke Power Company
Caso presentado ante la Suprema Corte en el que el demandante argumentó que el requisito de su empleador de que los carboneros debían ser graduados de preparatoria era injustamente discriminatorio. En las investigaciones para el demandante, la Corte declaró que la discriminación no necesita ser evidente para ser ilegal, que las políticas de empleo deben estar relacionadas con el desempeño en el trabajo y que la responsabilidad de demostrar pruebas recae en el empleador para demostrar que los criterios de contratación están relacionados con el trabajo.

Griggs vs. *Duke Power Company*

Griggs es un caso particularmente característico, ya que la Suprema Corte lo utilizó para definir qué es una discriminación injusta. En este caso, se presentó una demanda contra Duke Power Company a favor de Willie Griggs, un solicitante para el puesto de carbonero. La compañía exigía a sus carboneros haber terminado la preparatoria. Griggs denunció este requisito como discriminación ilegal ya que no estaba relacionado con el desempeño en el trabajo (no era *válido*) y porque resultó en un mayor rechazo de negros que de blancos para estos puestos.

La empresa perdió el caso. La decisión del tribunal fue unánime y la opinión por escrito del presidente de la misma, Burger, estableció tres normas cruciales que afectan la legislación sobre la igualdad en el empleo. Primero, el tribunal dictaminó que la discriminación por parte del empleador *no necesita ser evidente*; en otras palabras, el empleador no tiene que haber mostrado discriminación intencional contra el empleado o solicitante —sólo es necesario demostrar que hubo discriminación. Segundo, el tribunal precisó que una práctica de empleo (en el caso que requiera un nivel de preparatoria) debe demostrar que está *relacionada con el trabajo* si ésta afecta de manera (desigual) a los miembros de una clase protegida. En palabras del magistrado Burger:

> El Acta proscribe no sólo la discriminación abierta sino también las prácticas que son justas en su forma pero discriminatorias en su operación. La piedra angular es la necesidad de la empresa. Si una práctica de empleo que excluye a los negros no se puede justificar en relación directa con el desempeño en el trabajo, entonces esa práctica está prohibida.[38]

La opinión del juez Burger también *determinó claramente la responsabilidad del empleador de demostrar que la práctica de contratación está relacionada con el puesto.* Por tanto, *el empleador* debe demostrar que la práctica de empleo (en este caso, la que exige un nivel de preparatoria) es necesaria para realizar el trabajo en forma satisfactoria si ésta tiene impacto diferente en (y no discrimina intencionalmente a) los miembros de una clase protegida.

Albemarle Paper Company vs. Moody
Caso de la Suprema Corte en el que se declaró que la validez de las pruebas para el empleo deben estar documentadas y que los criterios de desempeño del empleado no deben ser ambiguos.

Albemarle Paper Company vs. *Moody*

En el caso *Albemarle*,[39] la Suprema Corte atendió el problema de la forma para validar una práctica de contratación como una prueba de selección. En el caso *Griggs* la Corte decidió que una herramienta de selección (como un examen) tenía que estar relacio-

nada con el puesto o ser *válida*; en ésta, el desempeño de la prueba debe estar relacionado con el desempeño en el trabajo. El caso *Albemarle* es importante porque el tribunal proporcionó más detalles respecto a la forma en que un empleador debe validar sus herramientas de selección —en otras palabras, la forma en que debe probar que el examen u otras herramientas de selección están relacionadas o *predicen* el desempeño en el trabajo. En el caso *Albemarle*, el tribunal enfatizó que si una prueba se utiliza para seleccionar candidatos para un puesto, entonces la naturaleza de ese puesto —sus responsabilidades y deberes específicos— debe ser primero cuidadosamente analizada y documentada. En forma similar, el tribunal determinó que las normas de desempeño para los empleados del puesto en cuestión deben ser claras y definitivas, para que el empleador pueda identificar de manera inteligente cuál de los empleados realizará mejor que otros sus funciones.

Para llegar a esta decisión, la Corte citó también las normas de la EEOC referentes a los procedimientos aceptables de selección e hizo de estas normas "la ley del lugar".[40] Específicamente, el fallo del tribunal tuvo efecto para establecer las normas detalladas de la EEOC (ahora federales) acerca de la validación y de los procedimientos para validar las prácticas de contratación.[41]

▶ IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO 1989-1991

UN CAMBIO DE LA SUPREMA CORTE

Introducción

Después de más o menos abogar por la causa de las minorías y mujeres en el lugar de trabajo durante tres décadas, una serie de decisiones de la Suprema Corte en 1989 señaló un cambio hacia el estrechamiento del alcance en la protección de los derechos civiles. Varios factores (que incluyen la llegada de algunos conservadores legales a la Suprema Corte) provocaron el cambio. Sin embargo, cualesquiera que hayan sido los factores los resultados fueron sorprendentes. Por ejemplo, en un caso (*Wards Cove* vs. *Atonio*) la Corte determinó 5 a 4 que un empleador *no* tiene que probar que una práctica especifica en la empresa como un examen fuera necesaria para dirigir la empresa, o válida, aun si esta práctica es aparentemente discriminatoria según las estadísticas. En cambio, el *demandante* (solicitante o empleado que reclama la discriminación) tiene que probar que solamente la discriminación ilegal podría haber causado la desigualdad. Las decisiones en estos casos son tan fundamentales para la práctica de la igualdad en las oportunidades de empleo que se deben revisar con más detalle.

Price Waterhouse vs. *Hopkins*

El antecedente de este caso fue como sigue:[42] En 1982 al demandante, una mujer, se le propuso ser socia en una empresa de contadores para la que ella trabajaba. En ese tiempo tenía 662 socios, de los cuales 7 eran mujeres. En 1982, se les propuso a 88 candidatos ingresar a la sociedad, pero sólo 1 —la empleada demandante— era mujer. De los 88, 47 se hicieron socios, 21 fueron rechazados y 20 fueron puestos "en espera" para consideraciones futuras en el año siguiente. La empleada demandante había obtenido 25 millones de dólares para la empresa por los negocios con el Departamento del Estado, pero su promoción fue detenida para una mayor consideración. Ella respondió presentando su renuncia y llevó su caso a juicio bajo el Título VII.

En el juicio se encontró que factores legales e ilegales habían contribuido a que no se le tomara en cuenta. Ella mostró que su sexo había sido un factor ilegal en la negativa de su promoción, mientras que la empresa mostró que su "irritabilidad" había sido un factor legal. La mujer ganó el caso y la apelación pero la Suprema Corte de Estados Unidos finalmente (el 1 de mayo de 1989) revirtió el caso al Tribunal de Apelaciones de Estados Unidos para el Circuito del Distrito de Columbia. La Suprema Corte encontró que ella habría sido de cualquier manera no considerada por su abrasividad.[43]

Wards Cove* vs. *Atonio
Decisión de la Suprema Corte de Estados Unidos que dificultó la presentación de pruebas para un caso de discriminación ilegal contra una empresa.

impacto desigual
Significa que existe una desigualdad no intencional entre la proporción de individuos de un grupo protegido que solicitan un puesto y la proporción de los que obtienen el puesto.

trato desigual
Significa que existe una desigualdad intencional entre la proporción de un grupo protegido y la proporción de los que obtienen el puesto.

Wards Cove Packing Company vs. *Atonio*

El caso *Wards Cove* es importante porque la decisión del tribunal superior hizo más difícil probar un caso de discriminación ilegal (impacto desigual) contra un empleado. (**Impacto desigual** significa que existe una desigualdad no intencional entre la proporción de un grupo protegido que se aplica a un puesto y la proporción que obtiene el puesto. En el **trato desigual** la desigualdad es supuestamente intencional.)

La Suprema Corte actuó en un caso de 15 años de antigüedad de supuesta discriminación racial en las empacadoras de salmón en Alaska.[44] Los hechos del caso fueron como sigue: Los trabajos no calificados en las empacadoras los desempeñaban principalmente los habitantes no blancos de Alaska descendientes de Japoneses, Filipinos, Chinos y nativos de ese lugar. Los trabajos de los no enlatadores con sueldos más altos (carpinteros, contadores, etc.) los desempeñan principalmente los empleados blancos que son reclutados en el área de Seattle. Los trabajadores enlatadores y no enlatadores de *Wards Cove Packing Company* son alojados y alimentados en forma separada. Los trabajadores que no son enlatadores y predominantemente blancos son asignados a barracas más confortables y mejor aisladas. Las minorías raciales en las empacadoras demandaron, reclamando que las prácticas de contratación eran discriminatorias y que también tenían el propósito de bloquearlos para obtener puestos con sueldos más altos. Las decisiones de los tribunales inferiores fueron mixtas; el fallo de la Suprema Corte de Estados Unidos favoreció al empleador.

Para comprender la importancia de la decisión de la Suprema Corte en el caso *Wards Cove*, tenemos que regresar varios años. En el Acta de los Derechos Civiles de 1964 (como se explicó al principio) el Congreso dijo que una empresa puede no discriminar con base en la raza, color, religión, sexo o nacionalidad. En el caso *Griggs* vs. *Duke Power Company* (también se describió anteriormente), la Suprema Corte definió lo que se entiende por discriminación injusta y determinó la responsabilidad en el empleador de demostrar que la práctica de contratación en cuestión está relacionada con el puesto *cuando ésta tiene un impacto desigual en los miembros de una clase protegida*. En el caso *Griggs* el tribunal también definió el impacto desigual, sosteniendo que éste ocurre cuando un empleador tiene una política o práctica que parece ser imparcial (como el requisito en *Griggs* que todos los empleados deberían haber terminado la preparatoria), pero esto en la práctica es discriminatorio.[45] Después del caso *Griggs*, la demostración de que usted fue discriminado ilegalmente a menudo sólo implica demostrar estadísticamente que existió una situación parcial. Por ejemplo, el solicitante o empleado simplemente tendría que demostrar que una clasificación de puestos fuera ocupada principalmente por blancos mientras que una segunda clasificación menos atractiva fuera ocupada por negros. Habiendo hecho su caso estadístico, la responsabilidad de demostrar entonces cambió al empleador para probar que sus prácticas de empleo sirvieron a los propósitos necesarios de la empresa —una defensa que se ha conocido como *defensa de las necesidades de la empresa*. La instalación de una defensa en tal caso fue a menudo tan costosa que muchas empresas no la intentaron.

Wards Cove básicamente cambió todo eso. En el caso *Griggs* una vez que la preferencia fue demostrada por el empleado, el empleador tenía que demostrar que sus prácticas eran justas por necesidades razonables de la empresa.[46] Bajo el caso

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Wards Cove, el desequilibrio estadístico ya no demostró el impacto desigual: En su lugar el empleado/solicitante tuvo que probar que las desigualdades estadísticas fueron causadas por la política o práctica de contratación de la empresa.[47]

Patterson vs. *McLean Credit Union*

La decisión de la Suprema Corte en el caso *Patterson* debilitó aún más los derechos de las minorías y de las mujeres. Los hechos fundamentales del caso fueron como sigue: La empleada testificó que su supervisor la observaba periódicamente durante varios minutos cada vez, le asignó demasiadas tareas, la causa de su queja fue que ella estaba bajo demasiada presión, y le daba tareas que incluían barrer y sacudir que no eran actividades para los empleados blancos. En una ocasión, ella testificó que su supervisor le dijo que era conocido que los negros trabajan más lento que los blancos. También declaró que su supervisor la criticaba en las juntas de empleados mientras que no criticaba en forma similar a los empleados blancos.

El principal problema en *Patterson* involucró el uso permisible de la Sección 1981 del Acta de los Derechos Civiles de 1866. En particular, la Sección 1981 (en vez del más reciente Título VII) se utilizó con más frecuencia a finales de los setentas y a principios de los ochentas para combatir la discriminación racial en la contratación porque la sección permite al demandante buscar la indemnización compensatoria por daños punitivos (además de la paga retroactiva), obliga a todos los empleadores sin importar el número de empleados que tengan y proporciona una prueba de juicio la cual no es válido de acuerdo con el Título VII.

En el caso *Patterson* la Suprema Corte dijo al demandante que no podría utilizar la Sección 1981. Este sostuvo que la Sección 1981 del Acta de los Derechos Civiles de 1866 podría ser utilizada por las minorías y mujeres si sus demandas implicaban el rechazo para hacer un contrato o el menoscabo de la capacidad de la persona para exigir sus derechos establecidos en el contrato, ninguno de los cuales, dijo el tribunal se aplica en este caso.[48]

Martin vs. *Wilks*

El caso *Wilks* se inició en 1974 y fue decidido por la Suprema Corte de Estados Unidos el 12 de junio de 1989. El caso se inició cuando la NAACP y 7 bomberos negros entablaron demanda contra la ciudad de Birmingham, Alabama, por practicar la discriminación racial. Se pactó un convenio en el que la ciudad acordó promover un bombero negro por cada bombero blanco promovido. Esto dio como resultado una avenencia sujeta a la aprobación de los tribunales, los cuales permitieron a ambas partes en el juicio establecer sus desacuerdos respecto al convenio hecho. Un grupo de bomberos blancos posteriormente demandó a la ciudad por tratar y detener el decreto que se había aplicado; ellos dijeron que el decreto tendría el efecto de discriminar a los bomberos blancos. Este caso implica el problema de la acción afirmativa, la cual, como se verá posteriormente en este capítulo, significa los esfuerzos hechos por los empleadores, ideados para eliminar los efectos presentes de la discriminación del pasado.

Acuerdos como el logrado entre la NAACP y los bomberos negros bajo la supervisión del tribunal significó, hasta el caso *Wilks*, que la empresa estuvo protegida (bajo un decreto de avenencia del tribunal) contra los juicios legales por parte de los blancos inconformes. Los hombres blancos, por ejemplo, no podrían demandar a la empresa, la cual, cuando trabaja de acuerdo con la avenencia aprobada por el tribunal, accede a promover a cierta proporción de negros. Se podría considerar de manera razonable que si los empleadores ya no estuvieran protegidos contra estos juicios por parte de los hombres blancos, estarían renuentes a entrar en convenios de acción afirmativa. Es exactamente esta protección que la decisión del caso *Wilks* quitó a los empleadores. El tribunal en una votación de 5 a 4, acordó que alguien que no fuera parte del proceso original del tribunal que condujo a un decreto de avenencia, o

quien no estuviera de acuerdo con el decreto original no está obligado por el decreto y puede demandar con una reclamación de discriminación revertida. La decisión en el caso *Wilks* es por tanto un cambio en la ley que prevalece; hasta la decisión del caso *Wilks* la mayor parte de los tribunales federales de apelación tuvieron que considerar decretos de avenencia que no podrían ser atacados una vez que tuvieran efecto.[49]

Señales mixtas: decisiones de la Suprema Corte acerca del Título VII en 1991

En marzo de 1991 la Suprema Corte de Estados Unidos emitió dos decisiones con respecto al Acta de los Derechos Civiles de 1964. En algún grado las decisiones enviaron señales mezcladas para los expertos en relación con las intenciones de la Suprema Corte para proteger los derechos de los empleados. Una de las decisiones —de la *Johnson Controls, Inc.*— apoyó los derechos de los empleados, mientras que la otra —*Arabian American Oil Company, et al.*— pareció restringir los derechos de los empleados.[50]

En el caso *Johnson Controls, Inc.*, la Suprema Corte básicamente sostuvo que el Título VII prohíbe todas la políticas de protección fetal que las compañías podrían tratar de promulgar. En este caso particular, la *Johnson Controls* fabrica baterías para automóviles. Puesto que el plomo es un ingrediente principal en la fabricación de las baterías, la cantidad de plomo en el aire en el lugar de trabajo de la *Johnson Controls* es a menudo muy alta. Por lo tanto en 1982 la *Johnson Controls* instrumentó una "política de protección fetal" en el sitio de trabajo. Esta política prohibió a todas las mujeres "en edad fértil" ocupar puestos que impliquen la exposición al plomo del aire. En 1984 un grupo de trabajadores de la *Johnson Controls* objetó la política y la Suprema Corte finalmente decidió a su favor, prohibiendo la política de la protección fetal de la *Johnson Controls*.

En el segundo caso, el de la *Arabian American Oil Company*, el tribunal sostuvo que la protección del Título VII contra la discriminación no se extiende a las operaciones de compañías norteamericanas en el extranjero. En este caso, el demandante Ali Boureslan era un ciudadano naturalizado estadounidense quien fue contratado como ingeniero de costos por una subsidiaria de Aramco en Houston. Un año después se pidió su transferencia a un puesto con Aramco en Arabia Saudita, donde permaneció hasta su destitución en 1984. Boureslan posteriormente reclamó de acuerdo con el Título VII que fue hostilizado y finalmente despedido a causa de su raza, religión y nacionalidad. La Suprema Corte de Estados Unidos finalmente sustentó que el Congreso tiene autoridad para exigir el cumplimiento de sus leyes extraterritorialmente, pero que el Congreso no podría haber propuesto el Título VII para aplicarlo en el extranjero puesto que no proporciona mecanismos para su imposición fuera de su país. En este punto, los empleados de las empresas norteamericanas ubicadas en el extranjero ya no están protegidos por el Título VII.

IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO DESDE 1991 HASTA NUESTROS DÍAS

LOS DERECHOS CIVILES, ACTA DE 1991

Acta de los Derechos Civiles de 1991 (CRA 1991)
Obliga a presentar pruebas a los empleadores y permite las indemnizaciones compensatorias y punitivas.

Las decisiones de la Suprema Corte como en los casos *Wards Cove* y *Patterson* tuvieron el efecto de limitar la protección a la mujer y a grupos minoritarios de acuerdo con las leyes de igualdad en las oportunidades de empleo, y esto impulsó al Congreso a promulgar en 1991 una nueva Acta de los Derechos Civiles. El **Acta de los Derechos Civiles de 1991 (CRA 1991)** fue entonces sancionada ley por el presidente Bush en noviembre de 1991. El efecto fundamental de la CRA 1991 es revocar algunas de las

decisiones de la Suprema Corte de Estados Unidos (incluyendo los casos *Wards Cove, Patterson, Price-Waterhouse, Martin* vs. *Wilkes* y *Arabian American Oil Company*). Además, como veremos, el efecto no sólo fue retroactivo hasta donde se tomaron estas decisiones por la Suprema Corte. El efecto consiste en añadir legislación adicional que haga aún más importante que los empleadores, sus gerentes y supervisores se adhieran al espíritu y a la letra de la ley EEO. Se pueden resumir las disposiciones principales del proceso como sigue.

Obligación de probar *(Wards Cove)*. Previo al caso *Wards Cove,* el proceso de litigio de igualdad en el empleo era fundamentalmente así: el demandante (es decir, un solicitante rechazado) tuvo que demostrar que una práctica de empleo (un examen) tuvo un impacto desigual en un grupo específico. Por ejemplo, exigir que los empleados sean capaces de levantar objetos pesados podría discriminar sin intención a las mujeres.[51] Entonces, una vez que el demandante demostraba el impacto desigual, *el empleador* tenía que demostrar que la práctica objetada estaba relacionada con el puesto para la posición en materia. Por ejemplo, el empleador tenía que demostrar que el requisito de "levantar objetos pesados" era realmente necesario para el puesto en cuestión, y que el negocio no podría producir con eficiencia sin él. En *Wards Cove* la Suprema Corte declaró que la responsabilidad de presentar pruebas ya no recaía en la empresa para probar que el requisito (levantar objetos pesados) era una necesidad del negocio. La empresa sólo tuvo que demostrar una justificación del negocio y luego la responsabilidad recayó en el demandante. Después, este último tuvo que probar que el requisito fue puesto para discriminar intencionalmente a los miembros de su grupo minoritario, lo que resultó difícil de lograr por el demandante.

El Acta de los Derechos Civiles de 1991 rechaza la posición de la Corte y básicamente regresa el reloj de la EEO hasta donde se encontraba antes del caso *Wards Cove* con respecto a este asunto. Con la aprobación de la CRA 1991, la obligación una vez más es del empleador para demostrar la necesidad del negocio, no solamente la justificación del mismo.

Indemnización económica. La Sección 102 de la nueva Acta de los Derechos Civiles estipula que un empleado que reclama *discriminación intencional* puede pedir (1) indemnizaciones compensatorias (un pago por "pérdidas pecuniarias futuras, problemas emocionales, sufrimiento, incomodidades, tortura mental, pérdida del disfrute de la vida y otras pérdidas no monetarias") y (2) indemnización punitiva, si se puede demostrar que el empleador lo contrató con discriminación "con malicia o indiferencia imprudencial para los derechos federalmente protegidos de un individuo agraviado".[52]

Este es un cambio notable de las condiciones que prevalecieron hasta 1991. Hasta este momento, las víctimas de discriminación intencional que no sufrieron pérdidas financieras o quienes demandaron de acuerdo con el Título VII no podrían demandar indemnizaciones compensatorias o punitivas. Todos ellos podían esperar la reinstalación en sus puestos (o ser premiados con un puesto específico). También podían optar por los pagos atrasados, el sueldo del abogado y los costos del juicio. Ahora, las víctimas de discriminación ilegal, que incluye el hostigamiento sexual, también pueden demandar indemnizaciones compensatorias y punitivas. Por supuesto, ello eleva las aportaciones de los empleadores. Esto puede hacer muy probable que muchas empresas estén más inclinadas a resolver las reclamaciones de discriminación fuera del tribunal. Y ciertamente haría que los empleadores estén más conscientes para evitar las condiciones que lleven a estas demandas.

Contratación y promoción bajo el Acta de los Derechos Civiles de 1866 (*Patterson*). Como ya se explicó, existen algunas ventajas para presentar la demanda bajo el Acta de los Derechos Civiles de 1866, específicamente la Sección 1981. En el caso *Patterson*, la Suprema Corte de Estados Unidos declaró que la ley no protege a los empleados que una vez contratados fueran discriminados, por ejemplo, en sus promociones o despi-

dos. El Acta de los Derechos Civiles de 1991 revoca la decisión del caso *Patterson* y establece explícitamente que la Sección 1981 se aplica a todas las instancias de discriminación racial y étnica en el lugar de trabajo, aun si ésta se presenta después de la contratación.[53]

Motivos mixtos (*Price-Waterhouse*). En el caso *Price-Waterhouse*, la Suprema Corte declaró que si una decisión de personal habría sido tomada de todas maneras, con base en razones no discriminatorias, el hecho que también hubiera alguna razón discriminatoria para la decisión no era suficiente para probar la discriminación. Por otro lado, el Acta de los Derechos Civiles de 1991, establece que:

> Una práctica de empleo ilegal se establece cuando la parte demandante demuestra que la raza, color, religión, sexo o nacionalidad fue factor motivante para cualquier práctica de empleo, aun cuando otros factores también motivaran la práctica.[54]

En otras palabras, de acuerdo con la nueva Acta de los Derechos Civiles un empleador ya no puede evitar la responsabilidad de probar que habría tomado la misma acción aun sin el motivo discriminatorio.[55]

Decretos de avenencia (*Martin* vs. *Wilkes*). El efecto del caso *Martin* fue permitir a individuos implicados en un decreto de avenencia de acción afirmativa demandar posteriormente a la empresa por discriminación revertida. La CRA 1991 revoca esta decisión. Específicamente, los individuos que tuvieron noticia real del decreto de avenencia en el momento (o quienes tuvieron una oportunidad razonable para presentar objeciones o para ser representados por alguien cuyos intereses fueran semejantes en el momento) no pueden años después volver a demandar el decreto de avenencia. En otras palabras, será difícil que las objeciones subsecuentes a los decretos de avenencia —decretos que a menudo se utilizan para instituir programas de acción afirmativa— surjan nuevamente, como lo fueron el caso *Martin* vs. *Wilkes*.

Empleo en el extranjero (*Arabian American Oil Company*). Recuerde que en este caso el fallo del tribunal superior fue que el Acta de los Derechos Civiles de 1964 no se aplica fuera de Estados Unidos. La CRA 1991 dice lo contrario. Específicamente, ahora se aplica a empleados de empresas estadounidenses en otros países cuando estos individuos son ciudadanos de Estados Unidos.

Otras secciones de la CRA 1991. Esta nueva Acta de los Derechos Civiles tiene dos secciones más que afectarán la ley del empleo. Primera, la Sección 107 de esta Acta podría hacer más difícil para las minorías probar la discriminación. Esta sección dice que los resultados de las pruebas no pueden ser "ajustados" o "alterar los resultados de las pruebas relacionadas con el empleo con base en la raza, color, religión o nacionalidad". Hasta ahora, algunas empresas podrían haber empleado a solicitantes de minorías que lograron resultados de 80, por ejemplo, mientras los solicitantes no minoritarios tuvieron un resultado de 90. Estos ajustes ya no son permitidos de acuerdo con la CRA 1991.[56]

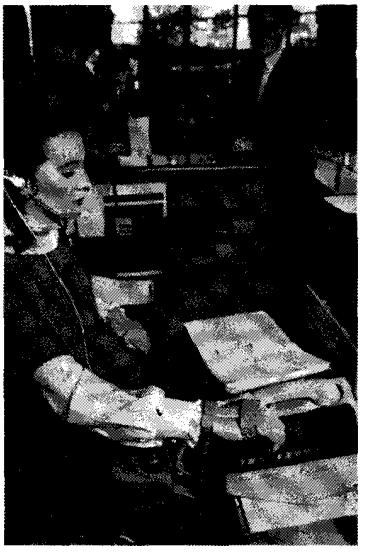
Finalmente, la CRA 1991 puede volver a hacer el primer gran disparo en la guerra para romper la "transparencia" en que habitan las mujeres y minorías para obtener avances en el trabajo. La transparencia es la reunión de barreras sutiles y tal vez no intencionadas e invisibles que a menudo evitan que las mujeres y minorías avancen en el trabajo. Las barreras transparentes podrían incluir, por ejemplo, las membresías en clubes de golf y viajes para juegos de futbol para gerentes del sexo masculino que a mujeres y minorías a menudo se prohíbe de manera no oficial. El Acta de los Derechos Civiles de 1991 no prohíbe esta transparencia. Sin embargo, establece una comisión para estudiar el problema.

ACTA PARA LOS ESTADOUNIDENSES DISCAPACITADOS

Acta sobre los Estadounidenses Discapacitados (ADA) Acta que exige que los empleadores hagan adaptaciones razonables para los empleados discapacitados: también prohíbe la discriminación contra personas discapacitadas.

En julio de 1990 el presidente Bush suscribió en ley el **Acta sobre los Estadounidenses Discapacitados (ADA)**. El Título I del acta prohíbe la discriminación en el empleo en contra de los discapacitados. Las disposiciones de empleo de la ADA tomaron efecto en julio de 1992. Desde entonces a los empleadores con 25 trabajadores o más se les prohíbe la discriminación contra individuos discapacitados y calificados en relación con la solicitud, contratación, despido, compensación, avance, capacitación u otros términos, condiciones o privilegios del empleo.[58] Al igual que en julio de 1994, el Acta cubre a los empleadores con sólo 15 empleados o más.

El Acta para los Estadounidenses Discapacitados fue decretada para reducir o eliminar los serios problemas de discriminación en contra de individuos discapacitados. El Comité del Senado en Recursos Humanos y el Trabajo ha estimado que 43 millones de estadounidenses tienen algún tipo de incapacidad y que las dos terceras partes de ellos entre los 16 y 64 años de edad están desempleados aunque quieren trabajar. Testimonios como el de una mujer incapacitada por artritis quien fue rechazada para un empleo en un colegio porque un síndico pensó que "los estudiantes normales no deben verla" y el de un estudiante ciego en la escuela de leyes de Harvard quien fue rechazado en tres diferentes ocasiones de cada una de 600 empresas convenció a los legisladores de la necesidad del ADA.[59]



Ser discapacitado no descalifica a una persona para el puesto. En realidad, las ventajas en la tecnología han permitido que mucha gente con discapacidades ingrese a la fuerza de trabajo y se emplee productivamente. En esta imagen, la operadora Nancy Thibeault utiliza equipo especialmente diseñado en su trabajo como operadora de teléfono y recepcionista en PAC Corporation.

El Acta prohíbe a los empleadores discriminar a cualquier individuo discapacitado. También indica a los empleadores que deben hacer "ajustes razonables" para las limitaciones físicas o mentales a menos que hacerlo imponga una "carga indebida" en el negocio.

Es importante comprender las definiciones de los términos centrales del Acta por su impacto. Por ejemplo, no se listan las incapacidades específicas; más bien, la aplicación de las regulaciones de la EEOC respecto al ADA estipulan que un individuo es discapacitado cuando tiene un impedimento físico o mental que limite considerablemente una o más de las actividades vitales importantes. También establecen que un impedimento incluye cualquier trastorno o estado fisiológico, deformidad cosmética o pérdida anatómica que afecte uno o más de los diferentes sistemas corporales o cualquier desorden mental o fisiológico.[60] Por otro lado, el Acta establece ciertas condiciones que no son consideradas como incapacidades, como la homosexualidad, bisexualidad, voyerismo, tahurería compulsiva, piromanía y ciertos trastornos resultantes del uso ilegal de drogas.[61]

Por supuesto, el simple hecho de ser discapacitado no califica a alguien para un trabajo. Mas bien el Acta prohíbe la discriminación contra individuos calificados; en otras palabras, aquellos quienes con (o sin) una adaptación razonable pueden llevar a cabo las funciones relacionadas con el puesto. Esto significa que el individuo debe tener las aptitudes necesarias, los antecedentes educativos y la experiencia para realizar las funciones esenciales del puesto. Una función del puesto es esencial cuando, por ejemplo, es la razón para que la posición exista o porque la función es tan altamente especializada que la persona que desempeña el puesto es contratada por su experiencia o capacidad para realizar esa función específica.

Si el individuo no puede realizar el trabajo como se estructuró, se pide al empleador que haga una "adaptación razonable" a menos que hacerlo represente una "carga indebida". La adaptación razonable podría incluir rediseñar el puesto modificando los horarios de trabajo o modificar o adquirir equipo u otros instrumentos para ayudar a la persona a realizar el trabajo.

El ADA impone ciertas obligaciones legales a los empleadores:[62]

1. Un empleador no debe negar el puesto a un individuo discapacitado si la persona es apta para realizar las funciones esenciales del puesto; si por otro lado, la persona está

calificada pero es incapaz de realizar una función esencial, el empleador debe hacer una adaptación razonable a menos que hacerlo resulte una carga indebida. Un experto señala que los casos en los que a los individuos discapacitados se les niega el empleo por riesgos de lesiones futuras representará la categoría más grande de demandas de acuerdo con el ADA. El experto afirma que las empresas deben tomar decisiones con base en cada situación y no hacer reglas que excluyan a todas las personas con incapacidades epecíficas.[63]

2. A los empleadores no se les exige reducir las normas de desempeño existentes para un puesto siempre y cuando aquéllas estén relacionadas con el trabajo y se apliquen de manera uniforme a todos los empleados y candidatos para el puesto; las normas de las pruebas u otras calificaciones que puedan tender a seleccionar un individuo con base en la incapacidad deben estar relacionadas con el trabajo y ser coherentes con las necesidades del negocio.

3. Los empleadores podrían no hacer preguntas previas a la contratación relacionadas con la incapacidad de una persona. Sin embargo, los empleadores deben hacer preguntas relacionadas con la capacidad de la persona para realizar funciones específicas del trabajo; de igual forma, los exámenes médicos o los expedientes médicos previos al empleo pueden no ser necesarios, pero las empresas pueden condicionar las ofertas de empleo a los resultados de un examen médico posterior a la oferta.

4. Los empleadores deberán revisar los formularios de solicitud de trabajo, los procedimientos de entrevistas y descripciones de puestos. Por ejemplo, los empleadores podrían no hacer preguntas a los solicitantes referentes a su salud, incapacidades, historia clínica o demandas previas de compensación al trabajador.[64]

5. El ADA no exige a los empleadores tener las descripciones de puestos pero probablemente es aconsejable tenerlas. Como un experto subraya: "En virtualmente cada acción legal del ADA, un asunto crítico será, ¿cuáles son las funciones esenciales de la posición involucrada?... si, por ejemplo, un empleado discapacitado es despedido porque no puede realizar una función específica, en ausencia de la descripción del puesto que incluya dicha función será difícil convencer a un tribunal de que la función ciertamente era una parte esencial del trabajo."[65]

LEYES ESTATALES Y LOCALES PARA LA IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO

Además de las leyes federales, todos los gobiernos estatales y muchos de los locales prohíben también la discriminación en el empleo.

En la mayor parte de los casos, el efecto de las leyes estatales y locales es además restringir a los empleadores en relación con su trato hacia los solicitantes de empleo y los trabajadores. En muchos casos, las leyes estatales de igualdad en las oportunidades de empleo abarcan a los empleadores (como aquellos con menos de 15 empleados), que no están cubiertos por las leyes federales.[66] En el mismo sentido, algunos gobiernos locales extienden la protección de las leyes de discriminación por la edad también a los jóvenes, ampliando la discriminación no sólo para las personas mayores de 40 años, sino también para aquellos de 17; en este caso, por ejemplo, sería ilegal anunciar a solicitantes "maduros" ya que eso podría desalentar a algunos jóvenes para la solicitud. El punto es que un amplio espectro de acciones de muchos empleadores que podrían ser legales de acuerdo con las leyes federales son ilegales de acuerdo con las leyes estatales y locales.[67]

Las agencias estatales y locales para la igualdad en las oportunidades de empleo (con frecuencia conocidas como Comisiones de Recursos Humanos, Comisiones de Relaciones Humanas o Comisiones para un Empleo Justo), desempeñan un papel en el proceso de cumplimiento de la igualdad en el empleo. Cuando la EEOC recibe una denuncia por discriminación, por lo general la refiere por un tiempo determinado a las agencias estatales y locales que tienen jurisdicción comparable. Posteriormente, si no se llegó a un arreglo satisfactorio, las denuncias regresan a la EEOC para su solución.

RESUMEN

Una selección de las leyes de la igualdad en las oportunidades de empleo, las órdenes ejecutivas y las normas de la agencia se resumen en la tabla 2.1.

▶ DEFENSA CONTRA LAS DEMANDAS POR DISCRIMINACIÓN

¿QUE ES EL IMPACTO ADVERSO?

El impacto adverso desempeña un papel central en las demandas por prácticas discriminatorias. Actualmente, bajo el Acta de los Derechos Civiles de 1991 (y previo a las leyes del caso *Wards Cove*) una persona que siente que ha sido objeto de medidas discriminatorias no intencionales sólo necesita establecer un caso de discriminación *prima facie*: esto significa demostrar que los procedimiento de selección del empleador tienen un **impacto adverso** sobre un grupo minoritario protegido. Impacto adverso se "refiere al proceso total de empleo que da como resultado un porcentaje importante de un grupo protegido en la población de candidatos que son rechazados para contratación, colocación o promoción".[68]

impacto adverso
Impacto total de las prácticas del empleador que dan como resultado porcentajes significativamente más altos para los miembros de minorías y otros grupos protegidos que son rechazados para el empleo, la colocación o promoción.

¿Qué significa esto? Si un solicitante de empleo que pertenece a alguna minoría (grupo protegido) siente que está siendo discriminado, sólo tiene que demostrar que los procedimientos de selección utilizados produjeron un impacto adverso en su grupo minoritario. (Por ejemplo, si 80% de los solicitantes blancos pasan la prueba, pero sólo la acreditan el 20% de los solicitantes negros, un solicitante negro tiene un caso *prima facie* que demuestra un impacto adverso.) *Entonces una vez que el solicitante ha probado su punto de vista, la responsabilidad de demostrar las pruebas cambia al empleador.* Pasa a ser responsabilidad del empleador demostrar que la prueba, formulario de solicitud, la entrevista o cualquier otra herramienta de selección es un medio de predicción válido para el desempeño en el puesto (y que se aplica de manera justa y equitativa tanto a las minorías como a los demás).

¿COMO SE PUEDE DEMOSTRAR EL IMPACTO ADVERSO?

En realidad, no es demasiado difícil para un solicitante demostrar que alguno de los procedimientos de personal (como puede ser una prueba de selección) tiene un impacto adverso sobre un grupo protegido. Se pueden utilizar cuatro métodos básicos.

índices de rechazo desiguales
Prueba para el impacto adverso en el que se puede demostrar que existe una diferencia entre los índices de rechazo de los miembros de un grupo protegido y de otros.

1. *Indices de rechazo desiguales.* Esto se refiere a la comparación de los índices de rechazo entre un grupo minoritario y otro grupo (por lo general los solicitantes restantes que no son de la minoría). Por ejemplo, se tiene que preguntar, "¿Existe desigualdad entre el porcentaje de negros que *solicitan* una posición particular y el porcentaje de negros *contratados* para ese puesto?" "¿Es proporcionalmente mayor el número de negros que de blancos que reprueban el examen escrito que se aplica a todos los solicitantes?" Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es sí, entonces el lector y su empresa podrían enfrentar una demanda legal.

Las agencias federales han adoptado una fórmula para determinar cuándo existen realmente índices de rechazo desiguales. Sus normas señalan que "un índice de selección para cualquier grupo racial, étnico o de sexo que sea menor de 4/5 u 80% del índice del grupo con el grado más alto, por lo general será considerada como evidencia de impacto adverso, en tanto que un índice mayor a los 4/5 por lo común no

TABLA 2.1 Resumen de acciones importantes en lo referente a la igualdad en las oportunidades de empleo

ACCION	QUE HACE
Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964, enmendada	Prohíbe la discriminación por raza, color, religión, sexo o nacionalidad; se crea la EEOC.
Ordenes ejecutivas	Prohíben la discriminación en el empleo por parte de los patrones con contratos federales de más de 10 000 dólares (y sus subcontratistas); establecen la oficina de demandas federales; exigen programas de acción afirmativa.
Normas de la agencia federal	Indican la política que cubre la discriminación con base en el sexo, la nacionalidad y la religión, así como los procedimientos de selección de empleados; por ejemplo, exige la validación de las pruebas.
Decisiones del Tribunal Superior: *Griggs* vs. *Duke Power Co.*, *Albemarle* vs. *Moody*	Determinaron que los requerimientos o requisitos para el puesto deben estar relacionados con el desempeño en el empleo; que la discriminación no tiene que ser evidente sino sólo demostrarse; que la responsabilidad de demostrar que la calificación es válida está en manos del empleador.
Acta de 1963 para la Igualdad en el Salario	Exige salario igual para hombres y mujeres que desempeñen un trabajo similar.
Acta de 1967 sobre Discriminación en el Empleo por la Edad	Prohíbe la discriminación contra una persona de 40 años o más en cualquier área de empleo debido a su edad.
Leyes estatales y locales	Con frecuencia cubren a organizaciones demasiado pequeñas para estar cubiertas por las leyes federales.
Rehabilitación Vocacional, Acta de 1973	Exige acción afirmativa para emplear y promover a personas calificadas pero discapacitadas y prohíbe la discriminación contra esas mismas personas.
Acta de 1978 sobre la Discriminación por Embarazo	Prohíbe la discriminación en el empleo contra mujeres embarazadas o problemas relacionados.
Acta de 1974 sobre la Asistencia para la Readaptación de los Veteranos de la Era de Vietnam	Exige la acción afirmativa en el empleo de veteranos de la era de la Guerra de Vietnam.
Wards Cove vs. *Atonio*, *Patterson* vs. *McLean Credit Union*	Estas decisiones de la Suprema Corte dificultaron la presentación de pruebas para un caso de discriminación ilegal contra una empresa.
Morton vs. *Wilks*	Este caso permitió refutar a los decretos de consentimiento y podría haber tenido un efecto contrario sobre ciertos programas de acción afirmativa.
Acta de 1990 sobre los Estadounidenses Discapacitados	Refuerza la necesidad para la mayoría de los empleadores de la aceptación razonable de empleados discapacitados en el trabajo; prohíbe la discriminación.
Acta de 1991 de los Derechos Civiles	Revoca las decisiones en los casos *Wards Cove*, *Patterson* y *Martin*; asigna la responsabilidad de la presentación de pruebas al empleador y permite las indemnizaciones compensatorias y punitivas por discriminación.

será considerado como evidencia de impacto adverso". Por ejemplo, suponga que se contrata al 90% de los solicitantes hombres pero sólo ingresa el 60% de las mujeres. Por tanto, ya que el 60% es menos de las 4/5 del 90%, entonces existe el impacto adverso siempre y cuando estén relacionadas las agencias federales.

política restringida Otra prueba para el impacto adverso, que implica la demostración de que las prácticas de contratación de una empresa excluyen a un grupo protegido, ya sea de manera intencional o no.

2. *Política restringida.* El método de **política restringida** significa demostrar que la empresa empleadora (intencionada *o* no intencionadamente) ha estado utilizando una política de contratación que excluye a los miembros de un grupo minoritario. En este caso, el problema suele ser evidente. Por ejemplo, se han descubierto políticas contra la contratación de cantineros abajo de 1.80 m de alto. La evidencia de que existen políticas restrictivas como éstas (contra mujeres) es suficiente para demostrar que existe un impacto adverso y abrir la puerta para un litigio.

3. *Comparaciones de población.* Este método contempla la comparación del porcentaje de los empleados de un grupo minoritario en una empresa con el porcentaje de esa minoría en la población general de la comunidad aledaña.[70] Esto es algo que podría resultar complicado en la práctica. Para algunos puestos (tales como trabajador manual o secretaria), tiene sentido comparar el porcentaje de empleados de una minoría con el porcentaje de minorías en la comunidad aledaña, ya que estos empleados de hecho vendrán de dicha comunidad. Sin embargo, para ciertos puestos —como el caso de los ingenieros—, la comunidad aledaña podría no ser el mercado laboral relevante, ya que es posible que este tipo de empleados tenga que reclutarse a nivel nacional. Por ello, determinar si un empleador cuenta con suficientes ingenieros de color podría significar determinar el número de ingenieros de color disponibles a nivel nacional en lugar de sólo en la comunidad aledaña. Definir el mercado laboral relevante es, por tanto, una tarea crucial en este caso.

4. *Prueba McDonnell-Douglas.* Se trata de un método (que se desarrolló de un caso en la corporación McDonnell-Douglas) que implica demostrar que el solicitante estaba bien capacitado pero fue rechazado por la empresa, que siguió buscando solicitantes para el puesto. Se utiliza en situaciones de *trato* desigual (intencional) en lugar de *impacto* desigual (no intencional) (para los cuales se utilizan los métodos del 1 al 3). En este caso, el candidato rechazado de un grupo minoritario apela a las normas siguientes establecidas por la Suprema Corte de Estados Unidos: (1) que pertenece a una clase protegida; (2) que solicitó y estaba calificado para el puesto en el que el empleador buscaba empleados; (3) que, a pesar de sus calificaciones, fue rechazado; y (4) que después de ser rechazado, el puesto se mantuvo abierto y el empleador siguió buscando solicitudes de personas con calificaciones semejantes a las del demandante. Si se cumplen todas estas condiciones, entonces se establece un caso *prima facie* de trato desigual. En este punto se le solicita al empleador que elabore una razón no discriminatoria legítima por su acción y que ofrezca una evidencia que pruebe que actuó con base en esta razón. Si se satisface este criterio relativamente fácil, entonces el demandante tiene la obligación de probar que la razón expresada con claridad es simplemente un pretexto para contratar con discriminación ilegal.

Cómo llevar un caso de discriminación: resumen

Considere que se rechaza a un miembro de un grupo protegido con base en la calificación de una prueba (aunque podría tratarse de cualquier otra práctica de selección, como las preguntas de una entrevista o las respuestas a un formato de solicitud). Además, suponga que esta persona piensa que fue discriminada debido a que forma parte de una clase protegida y decide demandar a la compañía.

Básicamente, lo único que tiene que hacer es demostrar que las pruebas aplicadas tienen un *impacto adverso* en los miembros de su grupo minoritario, y existen otros cuatro métodos que pueden ser utilizados para demostrar que existe dicho impacto adverso: los índices de rechazo desiguales, la política restrictiva, las comparaciones de población y la prueba McDonnell-Douglas. Una vez que la persona ha demostrado la existencia del impacto adverso a satisfacción del tribunal, la responsa-

bilidad de la demostración pasa a la empresa, que debe ahora defenderse contra las acusaciones de discriminación.

A este respecto, existen en esencia dos defensas que el empleador puede utilizar: la defensa *de la calificación ocupacional de buena fe (BFOQ)* y la defensa *de necesidad del negocio*. Cada una puede ser utilizada para *justificar* una práctica de empleo que ha sido señalada como de impacto adverso en los miembros de algún grupo minoritario.[71]

CALIFICACION OCUPACIONAL DE BUENA FE

calificación ocupacional de buena fe (BFOQ) Exigencia de que un empleado sea de una cierta religión, sexo o nacionalidad cuando esto es razonablemente necesario para el funcionamiento normal de una organización. Se especifica en el Acta de los Derechos Civiles de 1964.

Un método que la empresa puede utilizar para defenderse contra las denuncias de discriminación es afirmar que la práctica de empleo es una **calificación ocupacional de buena fe (BFOQ)** para el desempeño del puesto. Específicamente, el Título VII estipula que "no será considerada una práctica ilegal de empleo el que una empresa contrate a un empleado. . . con base en la religión, sexo o nacionalidad *en circunstancia en que la religión, sexo o nacionalidad son una calificación ocupacional de buena fe* razonablemente necesaria para la operación normal de este negocio o empresa en particular". La BFOQ es una excepción estatutaria para las leyes de igualdad en las oportunidades de empleo. Es una excepción inscrita en las leyes que permite a las empresas discriminar en algunas instancias muy específicas. Por lo general, los tribunales interpretan de manera reducida la excepción BFOQ. En la práctica, se utiliza primordialmente (pero no exclusivamente) como una defensa contra las demandas por discriminación intencional con base en la edad. La BFOQ es en esencia una defensa para un caso de trato desigual con base en la evidencia directa de discriminación intencional y no para una discriminación de impacto desigual (no intencional).

La edad como una BFOQ

El Acta de Discriminación en el Empleo por la Edad (ADEA) permite el trato desigual en aquellos casos en que la edad es una BFOQ. Por ejemplo, la edad es una BFOQ cuando los requerimientos federales imponen un límite de edad obligatorio, como sucede con la Agencia Federal de Aviación que establece un límite de 64 años para los pilotos. Los actores requeridos para interpretar papeles de jóvenes o de ancianos, o las personas utilizadas para promover o hacer publicidad de productos diseñados para consumidores jóvenes o de edad avanzada son otros casos en los que la edad podría ser una BFOQ. En otro ejemplo, una política de contratación con una edad máxima para los choferes de una línea de autobuses ha sido considerada como una BFOQ por los tribunales. El tribunal indicó que la esencia del negocio era la transportación segura de los pasajeros y que como tal, el empleador podría esforzarse por emplear a la persona más calificada de que pudiera disponer.[72] Sin embargo, las decisiones recientes de la Suprema Corte, como el caso *Western Airlines, Inc.* vs. *Criswell*, parecen estar reduciendo las excepciones de la BFOQ de acuerdo con la ADEA. En este caso, el tribunal determinó que la línea aérea no podría imponer una edad de retiro obligatoria (de 60 años) para los ingenieros de vuelo, aun cuando pueda hacerlo para los pilotos. En el mismo sentido, en *Johnson* vs. *Mayor and City Council of Baltimore* el tribunal determinó que la ciudad de Baltimore no podría exigir a los bomberos su retiro a los 55 años.

Históricamente, algunos empleadores utilizaron la "sobrecalificación" como una táctica para rechazar a los candidatos viejos, pero actualmente existe el riesgo de que un juez considere este método como ilegal.[73] En otro caso, una estación de radio cambió su programación de "música bonita" caracterizada por instrumentos de violín a un estilo más "fácil de escuchar" y despidió a todos sus animadores mayores de 40 años considerando que no se ajustaron al nuevo estilo. El Tribunal de Apelaciones de Estados Unidos dictaminó en favor de los animadores, diciendo que deberían haber sido escuchados y se les debió dar una oportunidad para cambiar su estilo.[74]

http://libreria-universitaria.blogspot.com

En los últimos años se ha generado un considerable aumento en el número de demandas presentadas por discriminación por la edad relacionadas con el empleo. Existen varias razones para esto, incluyendo el número de trabajadores viejos, los ajustes de personal corporativos y los prospectos que reúnen indemnizaciones dobles (como los demandantes de acuerdo con el Acta de discriminación en el empleo por la edad).[75]

Las defensas de la empresa contra esas demandas en el marco de la ADEA por lo general quedan dentro de dos categorías: la BFOQ o FOA (Factores diferentes a la edad). Las empresas que utilizan la defensa BFOQ admiten que sus decisiones con respecto al personal fueron con base en la edad, pero buscan justificarlas mostrando que las decisiones eran razonablemente necesarias para las operaciones normales de la organización. (En este caso, por ejemplo, una línea aérea podría insistir en que la edad máxima de retiro para un piloto es necesaria para el transporte seguro de sus pasajeros.) Un empleador que recurre a la defensa FOA por lo general argumenta que sus acciones estuvieron "razonablemente" basadas en alguna necesidad de la empresa considerada como un Factor Diferente a la Edad (FOA), tales como puede ser el desempeño pobre de la persona correspondiente.

La religión como una BFOQ

La religión podría ser una BFOQ en el caso de organizaciones o sociedades religiosas que exigen que los empleados compartan su religión en particular. Por ejemplo, la religión podría ser una BFOQ cuando se contrata una persona para dar clases en una escuela dominical. De la misma manera, las prácticas como el trabajo en sábados, que afecta adversamente a ciertos grupos religiosos, son justificables si el empleador "no puede ceder razonablemente. . . sin sufrir dificultades".[76] No obstante, en éste y todos los casos la defensa BFOQ es interpretada de manera muy limitada por los tribunales.

El sexo como una BFOQ

En la actualidad es difícil asegurar que el sexo es una BFOQ para la mayor parte de los puestos de trabajo para los que se busquen candidatos. Por ejemplo, el sexo no es aceptado como una BFOQ en los empleos simplemente debido a que requieren de tiempo extra o bien levantar objetos pesados. El sexo no es una BFOQ para los oficiales de policía o del tribunal, ni lo es tampoco para las azafatas.[77] Los tribunales han determinado que es ilegal aplicar una regla de "no matrimonio" a las azafatas (y no a los empleados masculinos) aun cuando las líneas aéreas aseguraban que la regla estaba justificada como BFOQ debido a la preferencia de los clientes. Por otra parte, el sexo podría ser una BFOQ para empleos que requieren características físicas específicas necesariamente correspondientes a un solo sexo. En éstas se incluyen empleos como los de actor, modelo y encargado de baños.

La nacionalidad como una BFOQ

En algunos casos, el país de donde proviene una persona podría ser una BFOQ. Por ejemplo, en ocasiones una empresa que ha instalado el pabellón chino en una feria podría afirmar que la ascendencia china es una BFOQ para las personas que serán seleccionadas como empleadas en el pabellón para atender al público.

NECESIDAD DEL NEGOCIO

necesidad del negocio Justificación para una práctica discriminatoria distinta, siempre y cuando exista un propósito del negocio legítimo e ineludible.

La defensa de la **necesidad del negocio** básicamente implica demostrar que existe un propósito insoslayable de la empresa para la práctica discriminatoria y que, por tanto, la misma es aceptable.

No es fácil demostrar que una práctica es requerida por la "necesidad del negocio".[78] La Suprema Corte ha señalado con claridad que la necesidad del negocio no incluye cuestiones tales como inconveniencia, sorpresa o gastos para el empleador.

El Tribunal de Apelaciones del Segundo Circuito determinó que la necesidad de la empresa significa una "exigencia ineludible" y que para ser mantenida, la práctica "no debe sólo promover directamente la seguridad y la eficacia", sino también es esencial para estas metas.[79] Asimismo, otro tribunal indicó que

> la prueba radica en la existencia de un propósito legítimo insoslayable de la empresa tal que la práctica es necesaria para la operación segura y eficaz de una compañía; por tanto, el propósito de la empresa debe ser lo suficientemente importante como para compensar cualquier impacto racial; y la práctica cuestionada debe cumplir de manera eficaz con el propósito de la empresa al que se supone corresponde.[80]

Entonces, no es fácil demostrar que una práctica es requerida por necesidades de la organización. Por ejemplo, por lo general un empleador no puede despedir a los empleados cuyos salarios han sido embargados simplemente porque el embargo crea un inconveniente para la empresa. Por otra parte, la defensa de la necesidad de la empresa ha sido empleada con éxito por muchos empleadores. En el caso de *Spurlock* vs. *United Airlines*, un candidato miembro de una minoría demandó a la United Airlines afirmando que sus requerimientos en cuanto a que los aspirantes a pilotos tuvieran 500 horas de vuelo y título universitario era injustamente discriminatorio. El tribunal estuvo de acuerdo en que estas exigencias tenían un impacto adverso sobre los miembros del grupo minoritario al que pertenece esa persona. Sin embargo, el tribunal determinó también que a la luz del costo del programa de capacitación y los tremendos riesgos humanos y económicos de contratar a candidatos no calificados, los criterios de selección eran requeridos por una necesidad de la empresa y estaban relacionados con el puesto.[81] En general, cuando un empleo requiere de poca habilidad y mínima capacitación, los tribunales analizan muy cuidadosamente los criterios requeridos para la contratación que discriminan a minorías. La empresa en esos casos tiene la enorme responsabilidad de demostrar que las prácticas de selección están relacionadas con el puesto. Sin embargo, existe una responsabilidad menos grave cuando el puesto requiere de un alto grado de habilidad y cuando son grandes los riesgos humanos y económicos de contratar a un aspirante poco preparado.[82]

Los intentos por parte de las empresas para mostrar que sus pruebas de selección (u otras prácticas de contratación) son válidas, representan un ejemplo de la defensa por necesidad de la organización. En este caso, se exige al empleador que demuestre que la prueba u otra práctica está relacionada con el puesto —en otras palabras, que es un medio válido para pronosticar el desempeño en el puesto. En donde se puede establecer esa validez, los tribunales en general han apoyado el uso de la prueba u otras prácticas de empleo como una necesidad de la empresa. Utilizada en este contexto, la palabra *validez* básicamente significa la medida en la que la prueba u otra práctica de empleo está relacionada con el desempeño en el puesto o puede predecirlo; la validación se explicará en el capítulo 5.

OTRAS CONSIDERACIONES EN LAS DEFENSAS DE PRACTICAS DISCRIMINATORIAS

Existen otros tres puntos a señalar con respecto a la defensa contra las acusaciones de discriminación. Primero, *las buenas intenciones* de parte del empleador no son excusa. Como lo determinó la Suprema Corte en el caso *Griggs*,

> Las buenas intenciones o ausencia de intenciones discriminatorias no eximen los procedimientos o mecanismos de prueba que funcionen como obstáculos para los grupos minoritarios y no estén relacionados con la evaluación de la capacidad para el puesto.[83]

Segundo, las empresas no pueden actuar más allá de los acuerdos de negociación colectiva (por ejemplo, afirmando que la práctica discriminatoria es necesaria por un acuerdo con el sindicato). Los tribunales han señalado con frecuencia que las leyes de

igualdad en las oportunidades de empleo tienen prioridad sobre los derechos derivados de un contrato laboral. Sin embargo, en un asunto relacionado, la Suprema Corte de Estados Unidos, en su decisión para el caso *Stotts*, recientemente determinó que un tribunal no puede requerir la retención de empleados negros contratados bajo un decreto de consentimiento, por encima de los empleados blancos con mayor antigüedad que están protegidos por un sistema de antigüedad de buena fe. Por el momento, no hay un acuerdo definitivo con respecto a si esta decisión se extiende también a la contratación, reclutamiento, promociones, transferencias y despidos no controlados por sistemas de antigüedad.[84]

Finalmente, hay que recordar que aunque una defensa es por lo general la respuesta más sensible a las acusaciones de discriminación, no es la única respuesta. Cuando se enfrenta el hecho de que una o más de sus prácticas de personal son discriminatorias, se puede reaccionar accediendo a eliminar la práctica ilegal y (cuando sea requerido) compensando a las personas que fueron discriminadas.

▶ PRÁCTICAS ILUSTRATIVAS DE DISCRIMINACIÓN EN EL EMPLEO

UN COMENTARIO SOBRE LO QUE SE PUEDE Y LO QUE NO SE PUEDE HACER

Antes de continuar, es importante aclarar lo que las leyes federales de empleo justo permiten (y no permiten) decir y hacer. Las leyes federales como el Título VII por lo general *no* prohíben expresamente las preguntas antes de la contratación sobre la raza, color, religión, sexo o nacionalidad del solicitante. En otras palabras, "con excepción de políticas de personal que requieren de la discriminación directa contra los miembros de un grupo protegido, en realidad no es la naturaleza intrínseca de las políticas o prácticas de personal de una empresa a la que se oponen los tribunales, más bien es el *resultado* de aplicar una política o práctica en una forma particular o un contexto especial que conduce a un *impacto adverso* sobre algún grupo protegido".[85] Por ejemplo, no es ilegal preguntar al candidato a un empleo sobre su estado civil (aunque a primera vista esa pregunta podría parecer discriminatoria). En realidad, se pueden hacer ese tipo de preguntas en tanto se pueda demostrar que no se está discriminando o que la práctica pueda ser defendida como una BFOQ o una necesidad de la empresa.

Sin embargo, en los hechos, existen dos buenas razones por las que las empresas tratan de evitar el uso de esas prácticas cuestionables. Primero, aunque las leyes federales podrían no proscribir la formulación de dichas interrogantes, muchas leyes estatales y locales sí lo hacen. Segundo, la EEOC ha dicho que *desaprobará* esas prácticas (como preguntar a una mujer su estado civil o a los solicitantes su edad). Por tanto, simplemente hacer esas preguntas podría encender una luz que llamará la atención de la EEOC u otras agencias reguladoras. Las empresas que utilicen esas prácticas incrementan de esa manera las posibilidades de tener que defenderse contra demandas por prácticas de empleo discriminatorias.

En resumen, las investigaciones y prácticas que se presentan en las próximas páginas no son ilegales *per se*. Son "cuestiones problema" *que podrían ser potencialmente ilegales*. Son cuestiones problema debido a que tienden a identificar a un solicitante como miembro de un grupo protegido o afectar adversamente a los miembros de uno de esos grupos. Sin embargo, se convierten en preguntas *ilegales* si *se puede demostrar que las preguntas en la forma en que fueron utilizadas descartan a una mayor proporción de los aspirantes de un grupo protegido y si el empleador no*

puede demostrar que la práctica es requerida como una BFOQ o una necesidad de la empresa. Por tanto, si se tiene la certeza de que las prácticas de contratación que se utilizan no afectan adversamente a los miembros de un grupo protegido —que, por ejemplo, se contrata a la misma proporción de mujeres que de hombres—, entonces podría optarse por seguir formulando esas preguntas problema. En el mismo sentido, si se tiene la idea de que una práctica de selección (como una pregunta sobre la edad) es requerida como una BFOQ o una necesidad de la organización, se podría optar por seguir utilizándola. No obstante, estas preguntas llamarán la atención de las agencias reguladoras. Por tanto, la mayoría de los empleadores tratan de eliminarlas o cuando menos postergar su formulación hasta después de que el aspirante haya sido contratado, cuando las preguntas podrían ser útiles, digamos, para propósitos del seguro de empleo. (Además, las leyes locales podrían prohibir estas preguntas.)

Ahora podremos dar una lista de algunas de las prácticas discriminatorias específicas de la administración de personal que deben evitarse.[86]

RECLUTAMIENTO

Información oral

No se puede depender de la propagación oral de la información sobre oportunidades de trabajo cuando la fuerza laboral que se tiene es completa o substancialmente integrada por blancos o por los miembros de alguna otra clase como mujeres, hispanos, etcétera.

Información desviada

Es ilegal proporcionar información falsa o desviada a los miembros de cualquier grupo o rehusarse a informarles de oportunidades de empleo y los procedimientos para obtenerlas.

Anuncios de solicitud de empleados

Las clasificaciones de "se solicita hombre" y "se solicita mujer" son violaciones de las leyes que prohíben la discriminación por sexo en el empleo a menos que el sexo sea una calificación ocupacional de buena fe para el puesto anunciado.[87] Además, no se puede anunciar en forma alguna que sugiera que los aspirantes son discriminados debido a su edad. Por ejemplo, no se puede poner un anuncio que solicite a un hombre o mujer "joven".

CRITERIOS DE SELECCION

Requisitos de educación

Un requisito de educación puede ser considerado ilegal cuando (1) se puede demostrar que los grupos minoritarios tienen menos probabilidades de poseer las características de instrucción (como en el caso de un certificado de preparatoria) y (2) cuando esas características no están relacionadas con el puesto. Por ejemplo, en el caso *Griggs* vs. *Duke Power* se determinó que un certificado de preparatoria era *tanto* innecesario para el desempeño en el puesto *como* discriminatorio contra los negros. En otro caso, el consejo de una escuela pública fue señalado como discriminador ilegal contra los negros al exigir una maestría (y calificaciones específicas en los Exámenes de Registro de Graduados) *que no había sido validada* como medio para pronosticar el desempeño en el trabajo. En otro caso más, se determinó que la exigencia de un título universitario para aspirantes a gerentes era injustamente discriminante contra los negros.

Pruebas

De acuerdo con el Presidente Burger del Tribunal Superior:

> Nada en el Acta (Título VII) impide el uso de pruebas o procedimientos de medición; evidentemente son útiles. Lo que el Congreso ha prohibido es otorgar a estos instrumentos y mecanismos una fuerza de control a menos que *se demuestre que representan una medición razonable del desempeño en el puesto.*

Los tribunales consideran ilegales las pruebas que eliminan en forma desproporcionada a las minorías o a las mujeres *y* que no están relacionadas con el puesto. Sin embargo, es necesario recordar que el hecho de que una prueba (u otro criterio de selección) elimine a un número desproporcionado de minorías o mujeres no es *por sí mismo* suficiente para demostrar que la prueba *discrimina injustamente*. Para que eso suceda se debe demostrar también que las pruebas (u otras herramientas de selección) no están relacionadas con el puesto.

Preferencia para los familiares

No se puede tener preferencia hacia los familiares de los empleados actuales con respecto a las oportunidades de empleo si los trabajadores actuales son en su mayoría no minoritarios.

Estatura, peso y características físicas

Las características físicas (tales como la estatura y el peso) que pueden tener un impacto adverso sobre ciertos grupos étnicos o mujeres, son ilegales a menos que pueda demostrarse que están relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, una empresa exigió que una persona pesara un mínimo de 75 kilogramos para ocupar posiciones en sus líneas de ensamble. Esta exigencia fue considerada como injustamente discriminatoria contra las mujeres. De acuerdo con el Acta de Estadounidenses Discapacitados, no se puede preguntar a los solicitantes acerca de sus incapacidades físicas (o mentales).

Historial de arrestos

No se puede utilizar el historial de arrestos de una persona para descalificarla automáticamente para ocupar un puesto, ya que siempre hay que suponer que es inocente hasta que se pruebe que sea culpable. Además, (1) los historiales de arrestos en general no han demostrado ser válidos para predecir el desempeño en el trabajo y (2) una proporción mayor de negros que de blancos han sido arrestados. De esta manera, descalificar a los aspirantes con base en los registros de arrestos de manera automática tiene un impacto adverso sobre los negros. Por tanto, a menos que se requiera una certificación de seguridad, no se puede preguntar a un aspirante si ha sido arrestado alguna vez o si ha estado en la cárcel. Sin embargo, se puede preguntar por el historial de condenas y luego determinar con base en cada caso si los hechos concernientes a cualquier condena justifican el rechazo para emplear a un aspirante en una posición específica.

Despido debido a embargo

Un número superior en proporción de miembros de grupos minoritarios son objeto de procesos de embargo. (En este caso, los acreedores reclaman una parte de los ingresos de la persona.) Por tanto, despedir a una persona cuyo salario ha sido embargado es ilegal, a menos que pueda demostrarse una ineludible necesidad de la empresa.

MUESTRA DE PRACTICAS DISCRIMINATORIAS EN LA PROMOCION, TRANSFERENCIA Y DESPIDO

Las leyes de empleo justo, protegen no sólo a los *aspirantes* a un puesto, sino también a los *trabajadores actuales* de la empresa.[88] El Acta de Igualdad en el Salario requiere que se paguen salarios iguales para los trabajos substancialmente similares desempeñados por hombres y mujeres. De la misma forma, el Título VII prohíbe la discriminación en la compensación sin importar la raza, nacionalidad, religión o sexo. Con respecto a las promociones, despidos y acciones disciplinarías, los criterios para determinar cuándo una persona será promovida, despedida o disciplinada también deben ser iguales para todos los empleados. Por tanto, cualquier práctica de empleo en relación con el salario, promoción, despido, disciplina o prestaciones la cual (1) se aplique en forma diferente a diferentes clases de personas; (2) que afecte adversamente a los miembros de un grupo protegido; y (3) que no pueda demostrarse que se requiere como una BFOQ o como una necesidad de la empresa, podría ser considerada como una práctica ilegalmente discriminatoria.

Regulaciones sobre la apariencia personal y el Título VII

Los empleados han presentado demandas en contra de los códigos de apariencia y vestido de las empresas de acuerdo con el Título VII, por lo general reclamando la discriminación debido al sexo, pero algunas veces también han reclamado discriminación racial. Una muestra de lo que se ha establecido como códigos de apariencia personal aceptable o inaceptable es la siguiente:[89]

Vestido. En general, los empleadores no violan la prohibición del Título VII sobre la parcialidad en el sexo al exigir a todos los empleados vestir en forma conservadora. Por ejemplo, una sugerencia del supervisor a una mujer abogada para que moderara su atuendo fue permisible cuando la empresa procuró constantemente mantener un estilo de atuendo conservador y a los hombres también se les aconsejó ser conservadores en su forma de vestir.

Arreglo personal. Las diferencias menores relacionadas con el sexo en cuanto a la apariencia personal también son consideradas lícitas de acuerdo con el Título VII, cuando reflejan los códigos de arreglo personal acostumbrados. Por ejemplo, las exigencias de cabello corto para hombres pero no para las mujeres probablemente no constituiría una preferencia en el sexo ni el hecho de permitirle a las mujeres el uso de aretes pero no así a los hombres.

El cabello. Los estilos de peinado, las barbas, las patillas y bigotes también vienen a escrutinio por los tribunales. En este punto por lo general los tribunales fallan en favor de las empresas. Por ejemplo, las reglas del empleador contra el pelo facial no constituye discriminación por el sexo debido a que éstas sólo discriminan entre hombres afeitados y barbados, un tipo de discriminación que no se califica como parcial por el sexo de acuerdo con el Título VII. En muchos casos los tribunales han rechazado los argumentos de que las regulaciones de apariencia personal como prohibiciones contra estilos de cabello con rizos largos son racialmente parciales porque éstas infringen la expresión de la identificación cultural de los empleados negros. Por ejemplo, en un caso que involucró a la American Airlines el tribunal decidió que un estilo de cabello todo trenzado es una característica que se puede cambiar con facilidad y no se usa ni aun de manera predominante por la gente negra. El tribunal de apelaciones de Estados Unidos, en San Luis, declaró recientemente que los tribunales solamente deberían intervenir en casos de arreglo personal cuando los códigos impuestos por el gobierno sean "irracionales". El condado en este caso por razones de higiene, contrató tres empleados para el servicio de ambulancias quienes rehusaron quitarse las barbas; el tribunal estuvo del lado del condado.[90]

Uniformes. Sin embargo, cuando los uniformes se vuelven discriminatorios y el atuendo sugestivo, los tribunales con frecuencia están del lado del empleado. Por ejemplo, la política de atuendo de un banco que exige a las empleadas utilizar uniformes preestablecidos que consisten en cinco artículos básicos en colores coordinados pero exige a los empleados sólo usar "atuendo adecuado para el negocio" es un ejemplo de política discriminatoria. De igual forma, la exigencia a las mujeres en ventas de utilizar blusa, mientras que a los hombres se les permite utilizar atuendos adecuados para el negocio, o los hospitales que exigen al personal técnico femenino el uso de uniformes de color blanco o tono pastel mientras que los técnicos hombres pueden usar batas blancas de laboratorio sobre la ropa de calle fue reglamentado como discriminatorio. Y la exigencia a las empleadas (como a las meseras) del uso de atuendos sexualmente sugestivos como una condición de empleo también ha sido determinada como una violación al Título VII en muchos casos.[91]

▶ PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EEOC

¿CUAL ES EL PROCEDIMIENTO DE UNA DENUNCIA?

Existen varios factores que intervienen en la presentación y procesamiento de una denuncia con la EEOC por discriminación en el empleo.[92] De acuerdo con el Acta de los Derechos Civiles de 1991 la denuncia se debe presentar dentro de los dos años siguientes a la fecha en que ocurrió la supuesta práctica ilegal. Esta denuncia debe ser presentada por escrito y bajo juramento por (o a nombre de) la persona que afirma haber sido afectada o por un miembro de la EEOC que tenga una causa razonable para creer que ocurrió una violación. En los hechos, la Suprema Corte ha aprobado la práctica de la EEOC de aceptar una denuncia, referirla por medio oral a la agencia local o estatal a nombre de la parte denunciante y posteriormente, si el problema no ha sido resuelto, iniciar el proceso de la misma hasta el término del período de remisión sin pedir que se presente una nueva acusación.[93] Por tanto, en la práctica la acusación que una persona presenta ante la EEOC es por lo general enviada primero a la agencia reguladora local o estatal correspondiente; si ésta no puede lograr una solución satisfactoria a la denuncia, entonces se remite de nuevo a la EEOC. (Observe que si la EEOC no demanda en representación de la parte demandante, debe enviar a esta persona una notificación del derecho a demandar sin importar si se encuentra o no "causa" para creer que sucedió la discriminación ilegal. La parte demandante debe presentar una reclamación judicial en la corte federal de distrito antes de los 90 días de haber recibido esta noticia de derecho a demandar.)

Después de que se presenta una denuncia (o que termina el período de remisión local o estatal), la EEOC debe notificar de la acusación al empleador dentro de los 10 días siguientes. La comisión investiga posteriormente la denuncia para determinar si existe una causa razonable para creer que es cierta; se espera que esta determinación ocurra en 120 días. Si no se encuentra una causa razonable, la EEOC debe retirar el cargo, en cuyo caso la persona que presentó la reclamación judicial tiene 90 días para presentar una demanda judicial. *Si se* encontró causa razonable, la EEOC debe tratar de llegar a una conciliación. Si ésta no es satisfactoria, puede presentar una demanda civil en un tribunal federal de distrito o se emite una notificación de derecho a demandar para la persona que presentó la demanda. La figura 2.2 resume algunas preguntas importantes que un empleador debe hacer después de recibir la notificación de la EEOC de que se ha presentado una queja por prejuicios. Observe que las preguntas incluyen por ejemplo: "¿A qué grupo protegido pertenece el trabajador?" "¿El empleado está protegido por más de un estatuto?"[94] Como se describirá en el capítulo 6, la EEOC recientemente ha empezado a aprobar el uso de "probadores", o sea individuos

que se utilizan como solicitantes para probar los procedimientos de igualdad en el empleo de la empresa. Los empleadores deben ser aún más diligentes para diseñar procedimientos de entrevista, y para capacitar a sus reclutadores.[95]

1. ¿A qué grupo protegido pertenece el trabajador? ¿El empleado está protegido por más de un estatuto?
2. ¿La acción reclamada tendría que haber sido tomada si el trabajador no fuera un miembro de un grupo protegido? ¿La acción tiene un impacto adverso sobre los otros miembros de un grupo protegido?
3. ¿La demanda de discriminación al empleado es objeto de ataques debido a que no fue presentada a tiempo, de acuerdo con la ley aplicable?
4. En el caso de una denuncia de hostigamiento sexual, ¿existen carteles o calendarios expuestos en el lugar de trabajo?
5. ¿Los registros de los empleados de personal demuestran trato discriminatorio en la forma de advertencias y reprimendas no justificadas?
6. En la revisión de la naturaleza de la acción demandada, ¿se puede caracterizar ésta como impacto desigual o trato desigual? ¿Puede ser caracterizada como una queja individual o una acción de clase?
7. ¿Cuáles son las probables defensas y refutaciones de la empresa?
8. ¿Quiénes son los tomadores de decisiones que intervienen en la acción de empleo y cuál sería su efectividad como testigos potenciales?
9. ¿Cuáles son los prospectos que serían satisfactorios para todos los involucrados para una acuerdo del caso?

FIGURA 2.2
Preguntas que se deben hacer cuando un empleador recibe una notificación de que se ha presentado una denuncia por parcialidad
Fuente: Gail J. Wright, consejero asistente para el Fondo de Educación y Defensa Legal de la NAACP, citada en la Bureau of National Affairs, Fair Employment Practices, 7 de enero de 1988, p.3.

PROCEDIMIENTOS DE CONCILIACION

De acuerdo con el Título VII, la EEOC tiene 30 días para llegar a un acuerdo de conciliación entre las partes antes de presentar la demanda. El conciliador de la EEOC se reúne primero con el empleado para determinar qué solución sería satisfactoria y posteriormente trata de convencer al empleador para que la acepte. Si es aceptada por ambas partes, se llega a un acuerdo de conciliación que se firma y presenta a la EEOC para su aprobación. Finalmente (si la EEOC no puede obtener un acuerdo de conciliación aceptable dentro de los 30 días siguientes a la presentación de la queja), puede demandar al empleador en una corte federal de distrito. La EEOC actualmente experimenta también el empleo de mediadores externos para establecer acuerdos a las demandas en algunas ciudades.[96]

COMO RESPONDER A LAS DENUNCIAS DE DISCRIMINACION EN EL EMPLEO

Hay varios aspectos que se deben tener en consideración cuando se enfrenta una acusación de discriminación ilegal en el empleo; algunos de los más importantes pueden resumirse de la manera siguiente:[97]

Investigación de acusación

Primero, es necesario recordar que los investigadores de la EEOC no son jueces y no tienen la autoridad para actuar como tribunales, no pueden dictar sentencias de discriminación por sí mismos sino sólo presentar recomendaciones. Si la EEOC

determina finalmente que un empleador ha violado la ley, el único recurso que tiene es presentar al empleado una notificación de derecho a demandar.

En lo que se refiere a documentos, por lo general lo mejor para el empleador es cooperar (o dar la impresión de hacerlo), pero recordar que la EEOC puede solicitar pero no exigir la presentación de documentos.[98] La EEOC puede *pedir* a los empleadores que presenten documentos y *pedir* la presentación y testimonio de testigos bajo juramento. Sin embargo, no puede obligar a éstos a hacerlo. Si el empleador considera que la EEOC se ha excedido en su autoridad y se rehúsa a cooperar, el único recurso de la comisión es obtener un citatorio del tribunal.

También con el mejor interés de la empresa se puede presentar a la EEOC una declaración de su posición con base en su propia investigación del asunto. Una investigación en un congreso encontró, por lo menos en la oficina de la EEOC en Chicago, que los investigadores de la EEOC estaban escribiendo casos solamente con base en la declaración de la posición presentada por la empresa debido a que la EEOC se encuentra bajo presión interna para resolverlos. De acuerdo con un abogado en administración, las declaraciones de posición de la empresa pueden contener palabras para tal efecto como: "Comprendemos que se ha presentado una demanda de discriminación contra este establecimiento y la presente declaración es para informar a la agencia que la compañía tiene una política contra la discriminación y no discriminaría en la forma denunciada." La declaración deberá ser apoyada por algún análisis estadístico de la fuerza laboral, copias de documentos que apoyen la posición de la empresa o una explicación de alguna justificación legítima del negocio para la decisión de empleo que es el objeto de la denuncia.[99]

Aplicación de la Computadora en la Igualdad de Empleo: Análisis de Utilización

A las compañías y universidades que tienen convenios o contratos con el gobierno federal se les exige que periódicamente realicen un análisis de utilización, para luego presentarlo a la Oficina de los Programas para el Cumplimiento del Contrato (OFCCP) del Departamento de Trabajo. La base de comparación puede ser el censo más recientemente elaborado sobre una encuesta válida a la industria. La comparación se hace entre: (1) los empleados de la compañía en diferentes categorías o subgrupos de la EEO (mujeres, negros, etc.) y, (2) el número de personas en el área de reclutamiento que afirman que tienen aptitudes comparables en respuesta al censo o a las preguntas de servicio de empleo para información.

Un formato de reporte aceptado por la OFCCP, denominado Análisis de Disponibilidad, permite a las empresas asignar grados de ponderación adecuados para los ocho factores siguientes, los cuales se incorporan en el reporte (1) población general, incluye a aquellos subgrupos que buscan empleo; (2) porcentaje de desempleo; (3) porcentaje de la fuerza de trabajo; (4) aptitudes necesarias disponibles en el área inmediata; (5) aptitudes necesarias disponibles en el área de reclutamiento; (6) puestos alimentadores desde los cuales los empleados puede ser promovidos o transferidos; (7) instituciones de capacitación en el área de reclutamiento y (8) capacitación interna disponible. En otras palabras, ésta es la oportunidad de la empresa para demos-

trar el efecto en la contratación de ciertos ingredientes en el ambiente interno y externo para esta compañía específica. Así, si no existen instalaciones adecuadas para la capacitación de la mano de obra en el área, este factor puede no tener valor (0) en la consignación de las necesidades de reclutamiento para la categoría 5; Obreros expertos. Por otra parte, la compañía podría contratar ayudantes de plomeros y durante un período de tres años capacitar a estos ayudantes en el trabajo y salón de clase para que los empleadores puedan prepararse el examen de licencia. En este caso, la capacitación interna se tomaría en cuenta para una parte importante de individuos con la posición de plomeros. La compañía examinaría el porcentaje de personas contratadas versus el porcentaje de personas promovidas durante los últimos años para equilibrarlos adecuadamente. El objetivo normal de cualquier categoría dada para la fuerza laboral de la compañía es aproximadamente la disponibilidad de la población general en ese nivel de aptitudes.

Las hojas de cálculo pueden con facilidad asignar estas comparaciones mediante fórmulas amigables para el usuario las cuales calculan los pesos, porcentajes, sumas y declaraciones "si-entonces" complicadas. Los empleados se dividen aproximadamente en siete categorías: ventas, empleados de oficina, obreros, técnicos, supervisores, profesionales y ejecutivos. Estos grupos principales después se subdividen por niveles de salarios. Dentro de cada grupo, se cuentan los empleados de acuerdo con la raza y sexo. Cuando se ha establecido en una hoja de cálculo el número en cada categoría (hombres negros, mujeres negras, etc.) se puede ingresar manualmente junto con el número de vacantes que se llenaron el año anterior. Los demás datos son completados por la hoja de cálculo cuando las fórmulas se resuelvan a partir de los datos ingresados.

La población del área laboral por lo general cambia sólo con el censo. El porcentaje de desempleo que se calcula por medio del servicio de empleo estatal cambia mensualmente. La ponderación que se asigne a cada factor no debería cambiar con frecuencia, a menos que haya existido un cambio importante en uno de los factores, como el índice de desempleo. Después de haber establecido las fórmulas y de introducir los nuevos datos, la hoja de cálculo comparará la disponibilidad con la utilización real actual. Si existe la infrautilización, la hoja de cálculo es capaz de calcular el porcentaje de esa infrautilización, calcula la cantidad de contratos y transferencias necesarias para solucionar la infrautilización y la cantidad de contrataciones necesarias en el año actual. El reporte de la OFCCP puede ser calculado para las minorías principales (como negros e hispánicos o cualquiera de los grupos protegidos que representen más del 10-12% de la fuerza laboral en el área geográfica inmediata) y mujeres.

La razón para elaborar esta información en una hoja de cálculo es tal que los objetivos para el año indicado pueden estar disponibles para los reclutadores y supervisores de contratación al inicio del año medido. Aunque la acción afirmativa no exige a la compañía favorecer a los grupos protegidos (considerando que no existe una orden del tribunal para exigir parcialidad) la infrautilización importante en un grupo particular sugiere con fuerza que las técnicas de reclutamiento deben ser examinadas.

Si no se llega a un acuerdo, la comisión realizará una investigación completa de la acusación, y es en este punto cuando el empleador debe seguir tres principios esenciales. Primero, es necesario asegurarse que en el archivo de la EEOC existe información que demuestra la *falta de méritos* de la denuncia; con frecuencia, la mejor forma de lograr esto es *no* respondiendo el cuestionario de la comisión sino proporcionando una declaración detallada que describa la defensa de la manera más persuasiva posible.

Segundo, el empleador *debe* limitar toda la información proporcionada tanto como sea posible a las cuestiones presentadas en la acusación misma. Por ejemplo, si la queja sólo se refiere a discriminación por sexo, no es necesario responder abiertamente a la solicitud que hará la comisión de una relación de la edad y sexo de todos los empleados. Finalmente, se debe buscar *tanta información como* sea posible sobre la queja de la parte afectada a fin de asegurar su comprensión y sus ramificaciones.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

La conferencia para revelar los hechos

También es necesario estar consciente de los problemas que pueden surgir en las nuevas "conferencias para revelar los hechos" que organiza la comisión. De acuerdo con este organismo, se supone que las conferencias son reuniones informales realizadas al inicio del proceso de investigación y dirigidas a definir los problemas y determinar si existe una base para la negociación. No obstante, según un experto el énfasis de la EEOC en estos casos por lo general radica en un acuerdo. Por tanto, sus investigadores utilizan las conferencias para detectar debilidades en la posición de cada parte de forma tal que puedan utilizar esta información como presión para lograr un acuerdo.

Si el empleador desea un arreglo, la conferencia para revelar los hechos puede ser un buen foro para negociar; pero existen tres problemas grandes que se tienen que cuidar. Primero, el único registro oficial lo representan las notas tomadas por el investigador de la EEOC y las partes no pueden tener acceso a ellas para rectificar errores o aclarar hechos. Segundo, aunque la empresa puede llevar a un abogado, la comisión por lo general "parece apresurarse a decir a los empleadores que la presencia de un abogado es innecesaria".[100] Finalmente, estas conferencias son organizadas normalmente al poco tiempo de que se presentó la demanda, antes de que el empleador haya sido informado en detalle de los cargos y de los hechos pertinentes al caso.

Un empleador debería preparar testigos que testifiquen en una conferencia para revelar los hechos, especialmente los supervisores, porque sus declaraciones pueden considerarse confesiones contra el interés del empleador. Por tanto, antes de presentarse necesitan estar consientes de la importancia legal de los hechos que presentarán y las posibles denuncias que se pueden hacer por la parte demandante y de los otros testigos.

LA DETERMINACION DE LA EEOC Y EL INTENTO DE CONCILIACION

Si la conferencia para revelar los hechos no resuelve el problema, el investigador de la EEOC determinará si hay razones para creer ("causas") o para no creer ("sin causas") que ocurrió la discriminación, y en este punto hay varios aspectos a considerar. Primero, la recomendación del investigador es por lo general el factor determinante con respecto a si la EEOC encontrará causas, así que lo mejor es ser cortés y cooperar (dentro de ciertos límites). Segundo, si se determina que hay "causas", la determinación se debe revisar cuidadosamente y también se debe señalar cualquier imprecisión en una carta a la comisión. Es necesario utilizar esta carta para tratar de convencer nuevamente a la EEOC, a la parte acusadora y al abogado de la parte acusadora de que la denuncia no tiene méritos a pesar de la determinación. Por último, no hay que olvidar que inclusive con una determinación de "sin causas", la parte afectada recibirá una "carta de derecho a demandar" por parte de la comisión y posteriormente tendrá 90 días (desde la recepción de la carta) para interponer una demanda privada.

Si la EEOC emite una determinación de "causas", solicitará al empleador que "concilie". Sin embargo, por diversas razones algunos expertos están en contra de la conciliación en este punto. Primero, la comisión por lo general considera la conciliación no como un compromiso sino como un desagravio total hacia la parte afectada. Segundo, "si se ha investigado y evaluado de manera adecuada el caso con anterioridad, podría no haber una ventaja real en ceder en este momento. Es más probable (con base en estadísticas) que la EEOC no presente una demanda".[101] Además, aun si la comisión o la parte demandante presentan posteriormente una denuncia legal, el empleador puede considerar llegar a un arreglo después de recibir la demanda.

COMO EVITAR LAS DEMANDAS POR DISCRIMINACION

Las demandas por discriminación en el empleo constituyen el mayor número de juicios civiles presentados anualmente en los tribunales federales. Como resultado, algunas compañías están instalando procedimientos de resolución interna de disputas, similares al de la Aetna Life and Casualty Company que se presenta a continuación:

Paso 1

Primero, el empleado analiza el problema con un supervisor, quien podría consultar a otros miembros de la gerencia que hayan manejado casos similares.

Paso 2

Ahora, el empleado podría dirigirse a un consultor interno de personal para que revise el caso si es que no está satisfecho con los resultados del paso 1. El empleado recibe información y asesoría sobre las alternativas factibles.

Paso 3

Si el empleado considera que no se está respetando la política de la compañía, podría entonces exigir una revisión a nivel corporativo del caso y un consultor corporativo lo revisará con la gerencia. El empleado recibe una notificación por escrito de la decisión tomada.

Paso 4

Finalmente, un comité de revisión a nivel de alta gerencia podría proceder a revisar el caso. El comité está integrado por el vicepresidente senior de la división de empleados, así como por los vicepresidentes de personal corporativo y participación pública.[102]

▶ PROGRAMAS DE ACCIÓN AFIRMATIVA

IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO VERSUS ACCION AFIRMATIVA

La igualdad en las oportunidades de empleo están dirigidas a asegurar que cualquier persona, sin importar su raza, color, sexo, religión, nacionalidad o edad tiene una posibilidad equivalente para obtener un empleo con base en sus capacidades.

acción afirmativa
Pasos que se toman con el propósito de eliminar los efectos presentes de la discriminación del pasado.

La **acción afirmativa** va más allá de la igualdad en las oportunidades de empleo. Requiere que la empresa realice un **esfuerzo extra** para contratar y promover a miembros de un grupo protegido. Por tanto, la acción afirmativa incluye las acciones específicas (en el reclutamiento, contratación, promociones y compensación) diseñadas para eliminar los efectos actuales de discriminaciones anteriores. De acuerdo con la EEOC, la medida más importante de un programa de acción afirmativa son sus resultados. El programa debe producir "adelantos anuales evaluables en la contratación, capacitación y promoción de minorías y mujeres" en todas las áreas de la organización.

PASOS EN EL PROGRAMA DE ACCION AFIRMATIVA

En teoría y de acuerdo con la EEOC, en un programa de acción afirmativa el empleador sigue los ocho pasos que se presentan a continuación:

1. Emite por escrito una política de empleo igual en la que indica que es un empleador que ofrece oportunidades iguales de empleo, así como una declaración que indica el compromiso hacia la acción afirmativa.
2. Nombra a un funcionario de alto nivel con responsabilidad y autoridad para dirigir y aplicar el programa.
3. Difunde la política de empleo igualitario y el compromiso con la acción afirmativa.
4. Estudia la presencia en la empresa de mujeres y miembros de grupos minoritarios, por departamento y niveles de puestos, para determinar los lugares en los que los programas de acción afirmativa son especialmente deseables (figura 2.3).
5. Desarrolla metas y programas para incrementar la presencia de personas pertenecientes a minorías, hombres y mujeres, en cada área en la que se ha identificado la posibilidad.
6. Desarrolla y aplica programas específicos para alcanzar estas metas. De acuerdo con la EEOC, éste es el núcleo del programa de acción afirmativa. En este punto, la empresa tiene que revisar todo su sistema de administración de personal (incluyendo reclutamiento, selección, promoción, compensaciones y disciplina) para identificar las posibles barreras a las oportunidades iguales de empleo y realizar los cambios necesarios.
7. Establece un sistema de auditoría interna para vigilar y evaluar los progresos en cada aspecto del programa.
8. Desarrolla el apoyo para el programa de acción afirmativa, tanto dentro (entre los supervisores, por ejemplo), como fuera de la compañía, en la comunidad.[103]

ACCION AFIRMATIVA: DOS ESTRATEGIAS BASICAS

estrategia del esfuerzo de buena fe
Estrategia de empleo dirigida a cambiar las prácticas que han contribuido en el pasado a excluir o infrautilizar a los grupos protegidos.

estrategia de cuota
Estrategia de empleo enfocada a mandar los mismos resultados que en la estrategia de esfuerzo de buena fe mediante las restricciones a la contratación y las promociones específicas.

Cuando se diseña un plan de acción afirmativa, el empleador puede elegir cualquiera de dos estrategias básicas: **la estrategia de esfuerzo de buena fe** o **la estrategia de cuota**, cada una de las cuales presenta sus propios riesgos.[104] La primera enfatiza la identificación y eliminación de los obstáculos para la contratación y promoción de las mujeres y minorías con base en la suposición de que al eliminar estos obstáculos se incrementan las oportunidades para las mujeres y las minorías. La estrategia de cuota, por su parte, se orienta al logro de resultados por medio de la aplicación de restricciones a la contratación y las promociones.

Estrategia de esfuerzo de buena fe

Esta estrategia está dirigida a cambiar las prácticas que han contribuido a la exclusión o subempleo de los grupos minoritarios o las mujeres. Las acciones específicas de este caso podrían incluir la colocación de anuncios donde puedan llegar a los grupos destinados, apoyar los servicios de guardería y horarios de trabajo flexibles para las mujeres con niños pequeños y establecer un programa de capacitación para permitir a los miembros de un grupo minoritario competir en mejor posición por los puestos nuevos. La suposición básica en este caso es que si se identifican y eliminan los obstáculos existentes, se producirán los resultados deseados (un incremento en la contratación y las oportunidades de promoción para los miembros de minorías y las mujeres).

El riesgo básico aquí es que si *no* se logran los resultados deseados (en términos de contratar o promover a más miembros de minorías o mujeres), la empresa debe entonces convencer al oficial de cumplimiento de la EEOC que (1) se ha realizado un esfuerzo razonable para contratar o promover a más individuos protegidos y (2) el no hacerlo resultó de factores fuera del control del empleador. En caso de que la gerencia

FIGURA 2.3
Muestra del reporte de acción afirmativa. Categoría EEO: Técnico/Paraprofesional

Grupo de trabajo 47	TOTAL interesados	hombres		mujeres		minorías		orientales		negros		hispanos		indios estado-unidenses		blancos	
Título	#	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Controlador de especificaciones de proceso de datos	2			2	100.00	1	50.00					1	50.00			1	50.00
Operador de computadora	5	5	100.00			4	80.00	1	20.00	2	40.00	1	20.00			1	20.00
Técnicos en reparación de computadora	1	1	100.00			1	100.00					1	100.00				
Programador de computadoras	2			2	100.00	1	50.00					1	50.00			1	50.00
Fotógrafo	3	2	66.67	1	33.33	1	33.33					1	33.33			2	66.67
Artista gráfico	2	2	100.00			2	100.00					2	100.00				
Asistente técnico bibliotecario	11	2	18.18	9	81.82	9	81.82			3	27.27	6	54.55			2	18.18
Técnico de laboratorio	1			1	100.00	1	100.00					1	100.00				
TOTALES	27	12	44.44	15	55.56	20	74.07	1	3.70	5	18.52	14	51.85			7	25.95

Datos de la encuesta *1991-1992*

no logre convencer a la comisión, podría encontrarse en una posición negociadora nada envidiable. El oficial de cumplimiento de la comisión tiene una influencia considerable en la forma de sanciones económicas (a través de una posible cancelación al contrato federal) y por medio de las acciones legales. En ausencia de resultados, la empresa puede encontrarse con que tiene pocas posibilidades de resistir a cualquier recomendación que presente el oficial.

Estrategia de cuota

En tanto que la estrategia de buena fe intenta obtener resultados eliminando obstáculos, la estrategia de cuota está dirigida a lograr resultados por medio de restricciones a la contratación y la promoción. Con la estrategia de cuota, las metas "deseables" de contratación en la práctica se tratan como cuotas obligatorias de empleo.

discriminación revertida
Afirma que debido a los sistemas de cuota de acción afirmativa, los hombres blancos son discriminados.

Durante los últimos 10 años, los tribunales han tratado de resolver el problema del papel de las cuotas en la contratación y particularmente el de las denuncias por **discriminación revertida** por parte de hombres blancos. Se ha referido una serie de casos en cuanto a estos problemas sin que surja una respuesta imparcial. En el caso *Bakke* vs. *The Regents of the University of California* (1978), el estudiante blanco Allen Bakke había sido rechazado de la Escuela de Medicina Davis de la Universidad de California, supuestamente debido al sistema de cuota de acción afirmativa de la misma, el cual requería que un número específico de lugares fueran para los aspirantes de las minorías. En una votación de 5 a 4 el tribunal derogó la política de la escuela que señalaba a la raza como el único factor en cuanto a las solicitudes para un número limitado de lugares en las clases y, por tanto, permitió que Bakke ingresara.

United Steel Workers of America* vs. *Weber
Caso en la Suprema Corte en el que el demandante declara que es víctima de discriminación revertida.

En el caso ***United Steelworkers of America* vs. *Weber*** (1979), que involucró a la Kaiser Aluminum y a la Chemical Company, la Suprema Corte falló a favor de la compañía. Por una votación de 5 a 2, el tribunal rechazó la queja de Brian Weber, empleado blanco de la compañía. Weber, técnico de laboratorio de 32 años, había denunciado que un plan obrero-empresarial que reservaba el 50% de ciertos puestos de capacitación para trabajadores de minorías violaba las cláusulas antidiscriminatorias de la Ley de Derechos Civiles de 1964 al discriminar a los hombres blancos. En su opinión, el tribunal específicamente evitó detallar "la línea de demarcación entre los planes de acción afirmativa permisibles y no permisibles". Los magistrados evitaron, en otras

palabras, aclarar los elementos de un plan de acción afirmativa aceptable o inaceptable y se enfocaron más bien en las características únicas de la situación de Kaiser. Sin embargo, en su opinión mayoritaria, la Corte indicó que el Título VII no estaba dirigido a prohibir todo tipo de acción afirmativa basada en la raza. El efecto de la decisión del tribunal fue dar la posibilidad a Kaiser de seguir permitiendo que los miembros de las minorías y mujeres con menos antigüedad que Weber (y otros hombres blancos) fueran admitidos al programa de capacitación. Sin embargo, una vez más, la decisión del tribunal es muy estrecha, ya que determinó sólo que el plan de Kaiser en esa planta específica era permisible. Las cuestiones de (1) cuándo el trato preferencial se convierte en discriminación y (2) bajo qué circunstancias la discriminación será temporalmente permitida, no quedaron del todo claras en los casos *Bakke* y *Weber*.

No obstante, casos posteriores en la Suprema Corte de Estados Unidos han retomado estos problemas y aclaran más específicamente el alcance e intención de la acción afirmativa:

Firefighters Local No. 1784 vs. *Stotts* (1984): El tribunal determinó que el Título VII prohíbe a los tribunales exigir las preferencias raciales como un remedio para la discriminación anterior a menos que la preferencia beneficiara sólo a aquellos individuos que son las víctimas reales de la discriminación.[105]

Wygant vs. *Jackson Board of Education* (1986): El tribunal eliminó un mecanismo en un acuerdo de negociación colectiva que daba trato preferencial a los maestros de minorías en caso de despido.[106]

Local 28 Sheet Metal Workers vs. *EEOC* (1986): La Corte falló que el Título VII autoriza a un tribunal para que ordene a un sindicato la aplicación de cuotas a fin de superar la "discriminación en gran escala" y que la cuota podría beneficiar a individuos que no fueron por ellos mismos víctimas de discriminación sindical ilegal en el pasado.[107]

International Association of Firefighters vs. *The City of Cleveland* (1986): El tribunal apoyó un decreto de consentimiento que reservaba un número específico de promociones para bomberos de minorías y establecía metas de porcentaje para las promociones de las minorías.[108]

U.S. vs. *Paradise* (1987): La Corte determinó que los tribunales pueden imponer cuotas raciales para enfrentar los casos más graves de discriminación racial.[109]

Johnson vs. *Transportation Agency, Santa Clara County* (1987): Los empleadores públicos y privados pueden adoptar voluntariamente metas de contratación y promoción para beneficiar a las minorías y a las mujeres. Este fallo limitará las denuncias de discriminación revertida por parte de los blancos.[110]

Martin vs. *Wilks* (1989): Un empleador que haya firmado un decreto de consentimiento que exija acción afirmativa bajo la supervisión del tribunal puede ser demandado por discriminación revertida siempre y cuando la persona (o personas) llevadas a juicio no sean una parte del decreto de consentimiento original. CRA 1991 revoca esta decisión.

Como una política de acción afirmativa de buena fe, algunas empresas ofrecen programas especiales de verano para capacitar a los estudiantes de preparatoria en un campo específico de la industria. En la imagen, los estudiantes de una preparatoria de Carolina del Sur aprenden los secretos de la preparación de alimentos en un restaurante local.

Un enfoque práctico

Según un autor, estas incertidumbres legales sugieren que la estrategia de esfuerzo de buena fe es por lo general preferible a la estrategia de cuota.[111] Entonces un empleador podría preguntar razonablemente: "¿Qué acciones específicas debo tomar para poder demostrar que realmente he realizado un esfuerzo de buena fe?"

Un estudio reciente ayuda a responder a esta interrogante. Se enviaron cuestionarios a los funcionarios de la EEOC y se les pidió que calificaran alrededor de 30 acciones posibles de acuerdo con su importancia para evaluar el esfuerzo de cumplimiento de una compañía hipotética. Esta compañía fue presentada como una organización que determinó que las minorías fueran subutilizadas en varios empleos fabriles y de oficina. Se pidió a los funcionarios que indicaran las tácticas o acciones posibles que pensaban que el empleador podría seguir a fin de mostrar pruebas de un programa aceptable de acción afirmativa con base en un esfuerzo de buena fe.

Como se resume en la tabla 2.2, los resultados del estudio mostraron que había seis áreas principales de acción:

1. Aumentar el flujo de solicitantes de minorías y mujeres.
2. Demostrar el apoyo de la alta administración hacia la política de igualdad en el empleo.
3. Demostrar el compromiso con el empleo igual ante la comunidad.
4. Mantener informados a los empleados.
5. Ampliar las habilidades laborales de los empleados actuales.
6. Promover la política de empleo igual a fin de alentar la aceptación de la misma por parte de los supervisores.

Algunas de las posibles tácticas o acciones que los oficiales de cumplimiento consideraron que reflejarían un esfuerzo de buena fe por parte del empleador se resumen también en la tabla 2.2. Por ejemplo, un esfuerzo de buena fe dirigido a incrementar el flujo de solicitantes de minoría y mujeres incluye acciones tales como

TABLA 2.2 Acciones específicas en una estrategia "de esfuerzo de buena fe"

AREAS DE ACCION	OBJETIVOS GENERALES	TACTICAS POSIBLES
1. Aumentar el flujo de aspirantes pertenecientes a minorías y mujeres	Asegurar que las mujeres y las minorías no sean sistemáticamente excluidas y alentar a esos individuos a presentar solicitudes	1. Incluir a colegios y universidades de minorías en los programas de reclutamiento en los campos universitarios 2. Colocar avisos de reclutamiento en medios impresos y de radiodifusión orientados a las minorías 3. Conservar las solicitudes de los aspirantes de grupos minoritarios que no hayan sido contratados para someterlas a revisión cuando haya vacantes
2. Mostrar el apoyo de la alta gerencia a la política de la EEO	Indicar a todos los empleados que la alta gerencia considera muy importantes a la acción afirmativa y a la igualdad en las oportunidades de empleo	1. Preparar informes por escrito que evalúen los progresos hacia las metas de acción afirmativa con tanta frecuencia como se preparan otros informes de control administrativo 2. Involucrar a los supervisores de línea en el establecimiento de los objetivos de contratación de la acción afirmativa 3. Nombrar a un coordinador de la EEO que sea al mismo tiempo ampliamente visible dentro de las instalaciones y desde otras áreas además de la de personal
3. Demostrar el compromiso de la EEO con la comunidad local	Indicar al público y al mercado laboral local el interés de la gerencia con la igualdad en las oportunidades de empleo	1. Nombrar a personal administrativo clave para desempeñarse en consejos comunitarios de relaciones o en organizaciones similares 2. Establecer un procedimiento formal de quejas ante la EEO dentro de las instalaciones de la empresa 3. Establecer un programa de capacitación en el empleo dentro de las instalaciones de la empresa 4. Establecer o apoyar las instalaciones existentes de guardería infantil

Continúa

TABLA 2.2 *(continuación)*

AREAS DE ACCION	OBJETIVOS GENERALES	TACTICAS POSIBLES
4. Mantener informados a los empleados	Comunicar a los trabajadores los aspectos específicos de los programas de acción afirmativa, incluyendo sus derechos, prestaciones y oportunidades	1. Discutir las cuestiones de la EEO, tales como el éxito del programa y nuevos esfuerzos en cuanto al mismo en los boletines internos 2. Mostrar la declaración de la política de la EEO en las áreas de trabajo 3. Explicar la política de la EEO, los procedimientos de reclutamiento, los programas de financiamiento y otros durante el procedimiento de orientación al nuevo empleado
5. Incrementar la capacidad de los empleados que buscan promociones	Aumentar las oportunidades y el potencial de desarrollo de los empleados	1. Ofrecer a todos los empleados prestaciones de financiamiento para colegiaturas 2. Instituir un programa de rotación en los puestos dentro de grupos de trabajo
6. Difundir la política de la EEO	Alentar el respeto a la política de la EEO por medio de la modificación de los sistemas de control, comunicación y recompensas de la organización	1. Incorporar el progreso en la acción afirmativa en las evaluaciones del desempeño de los supervisores de línea 2. Notificar directamente a los empleados elegibles de las oportunidades de desarrollo y capacitación en la medida en que surjan vacantes 3. Formalizar y comunicar las sanciones por violaciones a la política de la EEO

"incluir a las universidades y colegios de minorías en los programas de reclutamiento en los campus" y "conservar las solicitudes de los aspirantes de minoría y mujeres no contratados para que se revisen cuando surjan vacantes". Acciones como éstas, concluye el autor, pueden ayudar a asegurar que el esfuerzo de buena fe del empleador sea eficaz, tanto en lo referente a mejorar la utilización de las minorías y mujeres como en cuanto a convencer a la EEOC que se realizó un esfuerzo de buena fe.

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. Las leyes que prohíben la discriminación no son nuevas en absoluto. Por ejemplo, la Quinta Enmienda a la Constitución de Estados Unidos (ratificada en 1791) señala que ninguna persona deberá ser privada de la vida, libertad o sus propiedades sin un proceso legal adecuado.
2. Como respuesta a los cambiantes valores en Estados Unidos, en las últimas dos décadas se han aprobado leyes que prohíben la discriminación en el empleo. Estas leyes incluyen el Título VII del acta de Derechos Civiles de 1964 (enmendada) (que prohíbe la discriminación debido a la raza, color, religión, sexo o nacionalidad), varias órdenes ejecutivas, normas federales (que cubren procedimientos para validar las herramientas de selección

de los empleados, etc.), el Acta de Igualdad en la Remuneración de 1963 y el Acta de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967. Además, varias decisiones del tribunal (como el caso *Griggs* vs. *Duke Power Company*) y leyes estatales y locales proscriben diversos aspectos de la discriminación.

3. La EEOC fue creada por el Título VII del Acta de los Derechos Civiles. Está autorizada para tratar de conciliar en las demandas por discriminación, pero si no lo logra, la comisión puede recurrir directamente a la Corte para exigir la aplicación de la ley.

4. El Acta de los Derechos Civiles de 1991 entró en efecto para revisar diferentes decisiones sobre la igualdad en el empleo de la Suprema Corte y "regresar el reloj". Esta Acta regresó la responsabilidad de la demostración de las pruebas sobre los empleadores, estas decisiones posteriores al empleo estaban cubiertas por el Acta de los Derechos Civiles de 1866 y declaraba que una razón no discriminatoria era insuficiente para permitir a un empleador evitar la responsabilidad de una acción que también tuvo un motivo discriminatorio y dijo que el Título VII se aplicó a los empleados de Estados Unidos de empresas estadounidenses en el extranjero. También ahora permite indemnizaciones compensatorias y punitivas, así como las pruebas al jurado.

5. El Acta para los Estadounidenses con Discapacidades prohíbe la discriminación en el empleo contra los discapacitados. Específicamente, las personas calificadas no pueden ser discriminadas si la empresa puede hacer adaptaciones razonables sin que esto represente una carga para el negocio.

6. Una persona que siente que es objeto de discriminación debido a un procedimiento o decisión de personal debe probar que fue objeto de trato desigual ilícito (discriminación intencional) o bien que el procedimiento en cuestión tiene un impacto desigual sobre los miembros de su clase protegida. El trato desigual se puede probar de acuerdo con los criterios *McDonnell-Douglas*, mientras que la prueba del impacto desigual puede involucrar los índices de rechazo desigual, política restrictiva, o comparaciones de población. Una vez que la persona ha demostrado el caso *prima facie* del trato desigual, el empleador debe ofrecer evidencia de que su decisión fue con base en razones no discriminatorias legítimas. Si el empleador hace esto, la persona que denuncia la discriminación debe probar que las razones del empleador son un pretexto. Una vez que se establece el caso *prima facie* del *impacto desigual*, el empleador debe ofrecer evidencia de que la práctica o procedimiento supuestamente discriminatorio está relacionado con el trabajo y que se basa en una razón no insubstancial para el negocio. Si se hace esto, el empleado debe probar que existía una alternativa menos discriminatoria que habría sido igualmente efectiva para el logro de los objetivos legítimos de la empresa o desaprobar la justificación del empleador para el impacto desigual.

7. Se describen diversas prácticas discriminatorias específicas en la administración de los recursos humanos que las empresas deben evitar:
   a) *En el reclutamiento*. Un empleador por lo general no debe depender de la publicidad "oral" ni ofrecer información falsa o mal enfocada a los miembros de un grupo minoritario. También (por lo común) no debe especificar el sexo deseado en la publicidad o en cualquier forma que sugiera que los aspirantes podrían ser discriminados.
   b) *En la selección*. Evite utilizar requisitos de educación o de cualquier otro tipo en el que (1) pueda demostrarse que los miembros del grupo minoritario tengan menos probabilidades de tener esa calificación y (2) que ese requisito no esté relacionado con el puesto. Las pruebas que eliminan en forma desproporcionada a las minorías y a las mujeres *y que no están relacionadas con el trabajo* son consideradas ilegales por los tribunales. No se debe dar preferencia a los parientes de los trabajadores actuales (cuando por lo general no pertenecen a minorías) ni se deben especificar características físicas a menos que pueda demostrarse que son necesarias para el desempeño en el trabajo. De la misma manera, no se debe utilizar el historial de arrestos de una persona para descalificarla automáticamente para el puesto, ni debe despedirse a una persona cuyo salario haya sido embargado. Se debe recordar que el empleador *puede utilizar* diversas pruebas y estándares pero tiene que demostrar que están relacionadas con el desempeño o que no se utilizan para discriminar a personas de grupos protegidos.

8. En la práctica, la acusación que presenta una persona a la EEOC por lo general primero es referida a una agencia local. Cuando eso no tiene éxito, la comisión dispone de 30 días para llegar a una conciliación. Algunos puntos importantes que el empleador debe recordar son (a) que los investigadores de la EEOC sólo pueden formular recomendaciones, (b) no se puede obligar al empleador a presentar documentos sin una orden del tribunal y (c) se debe limitar la información que se presente. También es conveniente asegurarse de que se tiene claramente documentada la posición del empleador.

9. Hay dos defensas básicas que un empleador puede utilizar en caso de que surja una denuncia por prácticas discriminatorias. Una es la *necesidad de la empresa*. Los esfuerzos por demostrar que las pruebas (u otros criterios de selección) son válidas es un ejemplo de esta defensa. *La calificación ocupacional de buena fe* es la segunda defensa. Se aplica cuando, por ejemplo, la religión, nacionalidad o el sexo es un requisito de buena fe para el puesto (como sucede con los actores). Las "buenas intenciones" de un empleador y/o un acuerdo de contrato colectivo no son defensas. (Una tercera defensa es decir que la decisión fue hecha sobre las bases de razones no discriminatorias legítimas [como el desempeño pobre] que no tiene nada que hacer con la discriminación prohibida demandada.)

10. Un programa de acción afirmativa cuenta con ocho pasos (basado en las sugerencias de la EEOC) que son: (a) Emitir por escrito una *política* de igualdad en el empleo, (b) *nombrar* a un funcionario de alto nivel, (c) *difundir* la política, (d) *analizar* el empleo actual de las minorías y las mujeres, (e) *desarrollar metas* y calendarios, (f) desarrollar y aplicar *programas específicos* para cumplir las metas, (g) establecer un sistema de *auditoría interna* e información y (h) *desarrollar apoyo* para los programas internos y de la comunidad.

TERMINOS CLAVE

Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964

Comisión para la igualdad en las oportunidades de empleo (EEOC)

Ordenes ejecutivas

Oficina para los programas del cumplimiento de los contratos federales (OFCCP)

Igualdad en el salario, Acta de 1963

Discriminación en el empleo por la edad, Acta de 1967

Rehabilitación Vocacional, Acta de 1973

Arline vs. *School Board of Nassau County*

Estadounidenses Discapacitados, Acta

Asistencia para la readaptación de los veteranos de la era de Vietnam, Acta de 1974

Discriminación por embarazo, Acta (PDA)

California Federal Savings and Loan Association vs. *Guerra*

Normas de la agencia federal

Hostigamiento sexual

Meritor Savings Bank, FSB vs. *Vinson*

Griggs vs. *Duke Power Company*

Albemarle Paper Company vs. *Moody*

Wards Cove vs. *Atonio*

Impacto desigual

Trato desigual

Acta de los Derechos Civiles de 1991

Impacto adverso

Indices desiguales de rechazo

Política restringida

Calificación ocupacional de buena fe (BFOQ)

Necesidad del negocio

Validez

Acción afirmativa

Esfuerzo adicional

Estrategia de esfuerzo de buena fe

Estrategia de cuota

Discriminación revertida

United Steelworkers of America vs. *Weber*

CUESTIONES PARA DEBATE

1. ¿Qué es el Título VII? ¿Cuál es su contenido?

2. ¿Cuáles antecedentes importantes se establecieron por el caso *Griggs* vs. *Duke Power Company*? ¿Cuál en el caso *Albemarle* vs. *Moody*?

3. ¿Qué es impacto adverso? ¿Cómo se puede probar?

4. Suponga que usted es un supervisor en una línea de ensamble; usted es responsable de contratar a subordinados, supervisarlos y recomendarlos para ascensos. Elabore una lista de las prácticas discriminatorias en la administración que se deben evitar.

5. Explique las defensas y excepciones para las denuncias de práctica discriminatoria.

6. ¿Cuál es la diferencia entre acción afirmativa e igualdad en las oportunidades de empleo? Explique cómo establecería un programa de acción afirmativa.

7. Compare y contraste los problemas presentados en *Bakke y Weber* con las nuevas decisiones del tribunal sobre la acción afirmativa. ¿Cuál es la dirección actual de la acción afirmativa como una política a la luz del fallo en el caso *Jonhson*?

8. Explique cómo "regresó el reloj" el Acta de los Derechos Civiles de 1991 en los casos del tribunal superior para la igualdad en el empleo decididos en 1989-1991.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Un asunto de discriminación

Uno de los primeros problemas a los que se enfrentó Jennifer en los Centros de Limpieza Carter de su padre se referían a las deficiencias en las prácticas y procedimientos en curso para la administración de personal de la empresa.

Un problema que le interesó específicamente fue la carencia de atención a los asuntos de igualdad en el empleo. Virtualmente todas las contrataciones fueron manejadas de manera independiente por cada uno de los gerentes de tienda y los mismos gerentes no habían recibido capacitación respecto a estos asuntos fundamentales como los tipos de preguntas que se deberían hacer a los aspirantes al puesto. Por tanto era normal —de hecho era rutina— que a las aspirantes mujeres se les preguntara algo así como "¿Quién va a cuidar a sus hijos mientras usted trabaja?" y que a los solicitantes pertenecientes a grupos minoritarios se les preguntara acerca de su historial crediticio y de arrestos. A los solicitantes que no pertenecían a grupos minoritarios —a propósito, tres gerentes de tienda eran hombres blancos y 3 eran mujeres blancas— no se les hicieron estas preguntas, como Jennifer lo descubrió en sus entrevistas con los gerentes.

Con base en las pláticas con su padre, Jennifer dedujo que parte de la razón para la actitud hacia la igualdad de empleo provino de (1) la carencia de conocimientos de su padre con respecto a los requisitos legales (2) el hecho de que, como Jack Carter indica: "Virtualmente todos nuestros empleados son mujeres o miembros de grupos minoritarios, así que ninguno puede realmente venir y acusarnos de ser discriminatorios, ¿no es cierto?"

Jennifer decidió meditar sobre esta interrogante, pero antes de resolverla, se enfrentó con dos problemas serios de igualdad de derechos. Dos mujeres en una de sus tiendas le confiaron en privado que su gerente les estaba haciendo insinuaciones sexuales, y una afirmó que la había amenazado con despedirla a menos que fuera "sociable" con él después de la salida. Y en un recorrido de investigación en otra tienda, un caballero —anciano de 73 años de edad— se quejó por el hecho de que ya tenía casi 50 años de experiencia en el negocio y que le pagaban menos que a la gente con la mitad de su antigüedad que realizaba el mismo trabajo. Su revisión de las otras tiendas dio como resultado las preguntas siguientes.

Preguntas

1. ¿Es cierto, como Jack Carter afirma, que "no podemos ser acusados por prácticas discriminatorias ya que contratamos principalmente a mujeres e individuos de grupos minoritarios"?
2. ¿Cómo manejarían Jennifer y su empresa las denuncias y problemas de hostigamiento sexual?
3. ¿Cómo manejarían Jennifer y su empresa los posibles problemas de discriminación por la edad?
4. Dado el hecho de que cada una de sus tiendas tiene sólo algunos empleados, ¿está la compañía en efecto cubierta por la legislación de la igualdad de derechos?
5. Y finalmente, aparte de los problemas específicos, ¿qué otros asuntos de administración de personal (formularios de solicitud, capacitación, etc.) se tienen que revisar dada la necesidad de cumplimiento con las leyes de igualdad de derechos?

CASO LABORAL: *Cómo eliminar los efectos de discriminaciones anteriores*

La compañía Swormsville cuenta con una estructura de puestos que empieza con el empleo clase 1, que recibe el menor salario, y termina con el empleo clase 24 que es el mejor pagado. Normalmente, el personal asciende a lo largo de esta estructura pasando de un nivel a otro, y el individuo que ha desempeñado un puesto durante más tiempo es el que tiene preferencia cuando se abre una vacante en el puesto inmediato superior. Sin embargo, en el pasado se aplicaba una excepción importante: ningún empleado negro podía ser promovido por encima del empleo clase cinco.

Suponiendo que se eliminara esta medida discriminatoria, ¿cuáles deberán ser los derechos del señor X, un hombre negro con 24 años de antigüedad en su departamento que todavía se encuentra en el empleo clase cinco, mientras que empleados blancos con la misma antigüedad ocupan ahora un empleo de clase 15? Se han sugerido tres posibilidades:

http://libreria-universitaria.blogspot.com

1. El señor X pasa inmediatamente al empleo 15, aun cuando esto signifique desplazar a alguien que actualmente ocupa ese puesto y aun cuando el primero no tenga la capacitación y experiencia para desempeñar el cargo.
2. El señor X recibirá capacitación especial y avanzará de puesto en puesto tan rápido como su habilidad se lo permita, recibiendo en cada caso prioridad en cualquier vacante, pero sin desplazar a nadie de su puesto.
3. Siendo la persona con más tiempo en el empleo clase cinco, el señor X puede pasar al empleo clase seis cuando haya una vacante, pero no podrá avanzar al empleo clase siete hasta que todos los que actualmente desempeñan el empleo de clase 6 hayan sido promovidos.

Preguntas

1. ¿Cuál de estas alternativas parece más justa? ¿Se podría elaborar una mejor?
2. ¿La naturaleza de los puestos representaría alguna diferencia para sus respuestas?

NOTAS

1. Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, 13 de mayo de 1992, p. 73.
2. "Section 1981 Covers Racial Discrimination in Hiring and Promotions—But No Other Situations", Commerce Clearing House, en *Human Resources Management*, 28 de junio de 1989, p. 116.
3. Partes de este capítulo se basan en o son citas de *Principles of Employment Discrimination Law*, International Association of Official Human Rights Agencies, Washington, DC. Además, véase Clay Hamner y Frank Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, de. rev. Chicago, St. Clair Press, 1977, cap. 3. Las leyes de discriminación en el empleo son un área cambiante y las reglas, normas y conclusiones en esta obra podrían verse afectadas también por factores dependientes del funcionamiento de la empresa. Por tanto, deben ser revisadas por el abogado del empleador antes de su aplicación.
4. James Higgins, "A Manager's Guide to the Equal Employment Opportunity Laws", en *Personnel Journal*, vol. 55, no. 8, Agosto de 1976, p. 406.
5. Igualdad en las Oportunidades de Empleo, Acta de 1972, el Subcomité del Trabajo o Comité del Trabajo y Bienestar Público, Senado de Estados Unidos, Marzo de 1972, pág. 3. En general, no es la discriminación sino la discriminación *injusta* contra una persona simplemente debido a su raza, edad, sexo, nacionalidad o religión, la que está prohibida por los estatutos federales. En Uniform Employee Selection Guidelines del gobierno federal, la discriminación "injusta" se define como sigue: "La injusticia se demuestra cuando está claro que los miembros de un grupo de interés particular se desempeñan mejor o peor en el trabajo de lo que sus calificaciones en el procedimiento de selección, (las pruebas, etc.) lo indicarían mediante una comparación con la forma en que los miembros de otros grupos lo desempeñaron..." Para una descripción del significado de justicia véase James Ledvinka, "The Statistical Definition of Fairness in the Federal Selection Guidelines and Its Implications for Minority Employment", en *Personnel Psychology*, vol. 32, agosto de 1979, pp. 551-562. En resumen, un instrumento de selección (como una prueba) *podría* discriminar –digamos entre los mejores y peores realizadores. Sin embargo, es la discriminación *injusta* la que es ilegal, discriminación que se basa sólo en la edad, sexo, nacionalidad o religión de la persona.
6. Un problema creciente en la actualidad es el saber si los homosexuales tienen igualdad en la protección contra la discriminación. Los intentos iniciales para asegurar que la discriminación con base en la orientación sexual era ilegal no tuvieron éxito, y aun la EEOC no simpatizó con ello. Sin embargo, por un caso reciente (*Watkins* vs. *U.S. Army*, F.2d 1428, 1429 9th Cir. 1988) en el que intervino un sargento de la armada obligado a renunciar después de 14 años, los servicios sobresalientes posiblemente podrían abrir la puerta para demandas exitosas al identificar a los homosexuales como "una clase sospechosa que merece protección especial contra la discriminación." Sabrina Wrenn, "Gay Rights and Workplace Discrimination", en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 10, octubre de 1988, p. 94.
7. Bureau on National Affairs, *Fair Employment Practices*, 8 de octubre de 1992, p. 117.
8. Note que bajo el Acta de Rehabilitación, estrictamente hablando, la ley se aplica a solamente un programa "específico" del empleador. En marzo de 1988 el Congreso aprobó la restauración del Acta de los Derechos Civiles de 1987, derogando esta interpretación. Ahora, salvo algunas excepciones, cualquier institución, organización, corporación, agencia estatal o municipio que utilice los fondos federales en cualquiera de sus programas debe cumplir con la sección del acta que prohíbe la discriminación contra de personas discapacitadas. Véase Bureau of National Affairs, "Federal Law Mandates Affirmative Action for Handicapped", en *Fair Employment Practices*, 30 de marzo de 1989, p. 42.
9. *Tanberg* vs. *Weld County Sheriff*, USDA Colo, No. 91-B-248, 18/3/92.
10. Steven Fox, "Employment Provisions of Rehabilitation Act", en *Personnel Journal*, vol. 66, no 10, octubre de 1987, p. 140.
11. Commerce Clearing House, "Is AIDS a Protected Handicap?", en *Human Resource Management Ideas and Trends*, 20 de marzo de 1987, p. 46.
12. Bureau of National Affairs, "Guidelines on AIDS", en *Fair Employment Practices*, 30 de marzo de 1989, p. 39.
13. David B. Ritter y Donald Turner, "AIDS: Employer Concerns and Options" en *Labor Law Journal*, vol. 38, no. 2, febrero 1987, pp. 67-83.
14. Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 27 de agosto de 1992, p. 102.
15. Howard J. Anderson y Michael D. Levin-Epstein, *Primer of Equal Employment Opportunity*, 2da. ed., Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1982, pp. 5-7; y Commerce Clearing House, "Federal Contractors Must File VETS-100 by March 31", en *Ideas and Trends*, 23 de febrero de 1988, p. 32.

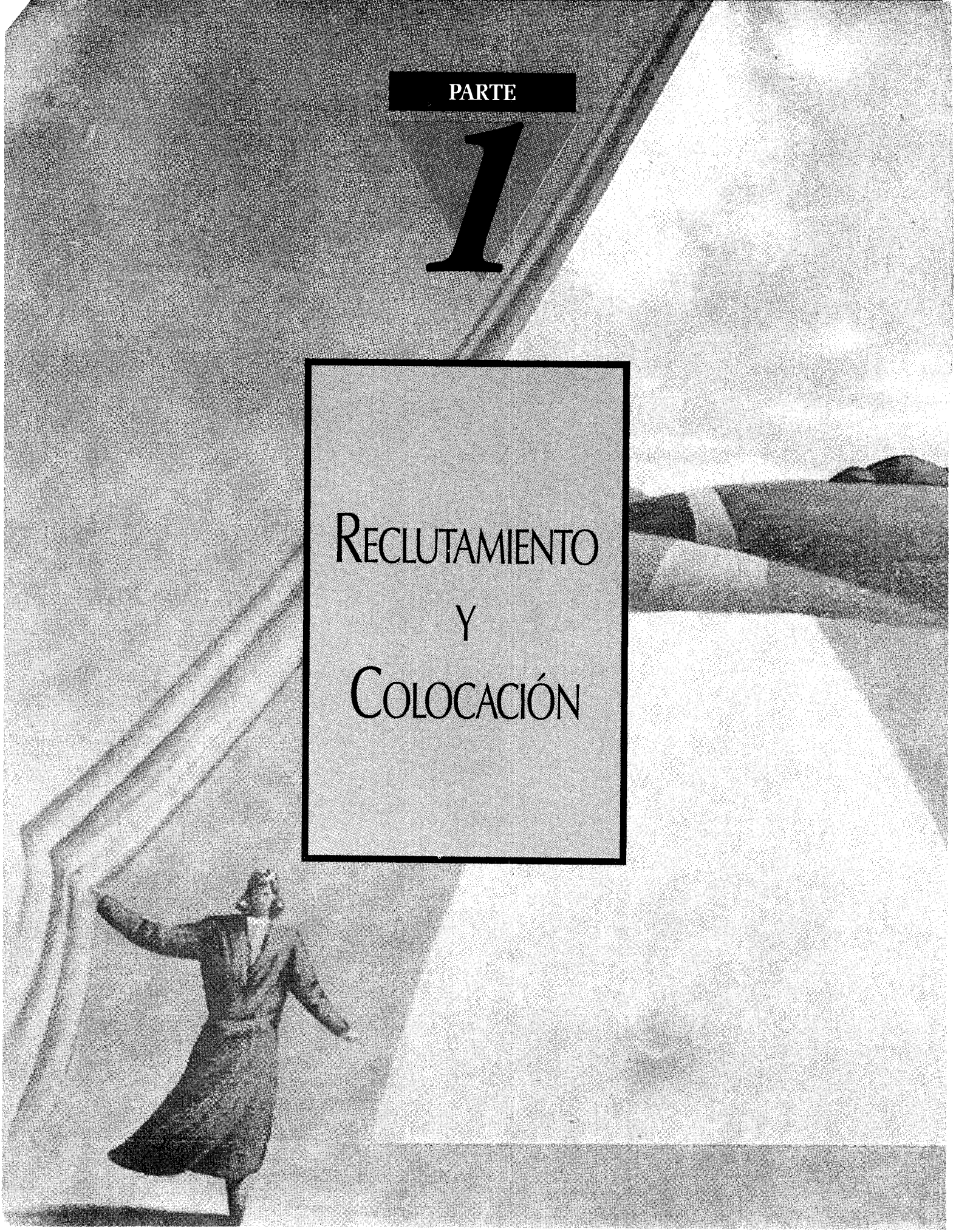
16. Ann Harriman, *Women/Men Management*, Nueva York: Praeger, 1985, pp. 66-68.
17. Commerce Clearing House, "Pregnancy Leave", en *Ideas and Trends*, 23 de enero de 1987, p. 10.
18. Bureau of National Affairs, "High Court Upholds Pregnancy Law", en *Fair Employment Practices*, 22 de enero de 1987, p. 7; Betty Sonthard Murphy, Wayne E. Barlow y D. Diane Hatch, "Manager's Newsfront: U.S. Supreme Court Approves Preferential Treatment for Pregnancy", en *Personnel Journal*, vol. 66, no. 3, marzo de 1987, p. 18.
19. Thomas Dhanens, "Implications of the New EEOC Guidelines", *Personnel*, vol. 56, septiembre-octubre de 1979, pp. 32-39.
20. Bureau of National Affairs, "First Two Chapters of Long-Awaited Manual Released by OFCCP", en *Fair Employment Practices*, 5 de enero de 1989, p. 6.
21. Lawrence S. Kleiman y Robert Faley, "The Applications of Professional and Legal Guidelines for Court Decisions Involving Criterion-Related Validity: A Review and Analysis", en *Personnel Psychology*, vol. 38, no. 4, invierno de 1985, pp. 803-833.
22. Oscar A. Ornati y Margaret J. Eisen, "Are You Complying with EEOC's New Rules on National Origin Discrimination?" en *Personnel*, vol. 58, marzo-abril de 1981, pp. 12-20; Paul S. Greenlaw y John P. Kohl, "National Origin Discrimination and the New EEOC Guidelines", en *Personnel Journal*, vol. 60, agosto de 1981, pp. 634-636.
23. Barbara Berish Brown, "Guidance and Regs from EEOC, OFCCP, and INS", en *Employment Relations Today*, primavera de 1992, pp. 81-86.
24. Paul S. Greenlaw y John P. Kohl, "Age Discrimination and Employment Guidelines", en *Personnel Journal*, vol. 61, no. 3, marzo de 1982, pp. 224-228.
25. 29 CFR 1625.2(a) citado en Greenlaw y Kohl, "Age Discrimination".
26. Charles Mishkind, "Sexual Harassment Hostile Work Environment Class Actions: Is There Cause for Concern?", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 18, no. 2, verano de 1992.
27. Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 23 de abril de 1992, p. 47.
28. Patricia Linenberger y Timothy Keaveny, "Sexual Harassment: The Employer's Legal Obligations", en *Personnel*, vol. 58, noviembre-diciembre de 1981, pp. 60-68.
29. Milton Zall, "What to Expect from the Civil Rights Act", en *Personnel Journal*, vol. 71, no. 3, marzo de 1992, p. 50.
30. Mary Rowe, "Dealing with Sexual Harassment", en *Harvard Business Review*, vol. 61, mayo-junio de 1981, pp. 42-46.
31. Commerce Clearing House, *Sexual Harassment Manual for Managers and Supervisors*, Chicago, IL: Commerce Clearing House, Inc., 1991, pp. 28-29.
32. Robert H. Faley, "Sexual Harassment: Critical Review of Legal Cases with General Principles and Preventive Measures", en *Personnel Psychology*, vol. 35, no. 3, otoño de 1982, pp. 590-591; Bureau of National Affairs, "In Terms of Sexual Harassment, What Makes an Environment 'Hostile'?", en *Fair Employment Practices*, junio de 1988, p. 78.
33. Linenberger and Keaveny, "Sexual Harassment", p. 64.
34. Michael W. Sculnick, "The Supreme Court 1985-86 EEO Decisions: A Review", en *Employment Relations Today*, vol.13, no. 3, otoño de 1986, pp. 197-206; *Brown* v. *City of Guthrie*, 22FEP Cases 1627, 1980.
35. Commerce Clearing House, *Sexual Harassment Manual*, p. 8.
36. Frederick L. Sullivan, "Sexual Harassment: The Supreme Court Ruling", en *Personnel*, vol 65, no. 12, diciembre de 1986, pp. 42-44. Véase también, para información adicional sobre hostigamiento sexual: Jonathan S. Monat y Angel Gómez, "Decisional Standards Used by Arbitrators in Sexual Harassment Cases", en *Labor Law Journal*, vol. 37, no. 10, octubre de 1986, pp. 712-718; George M. Sullivan y William H. Nowlin, "Critical New Aspects of Sexual Harassment Law", en *Labor Law Journal*, vol. 37, no. 9, septiembre de 1986, pp. 617-623.
37. Rowe, "Dealing with Sexual Harassment".
38. *Griggs vs. Duke Power Company*, 3FEP Cases 175.
39. James Ludvinka, *Federal Regulation of Personnel and Human Resource Management*, Boston: Kent, 1982, p. 41.
40. 10FEP cases 1181.
41. James Ledvinka y Lyle Schoenfeldt, "Legal Development in Employment Testing: Albemarle and Beyond", en *Personnel Psychology*, vol. 31, no.1, primavera de 1978, pp. 1-13. Se debe señalar que la Corte en su opinión sobre *Albemarle*, asentó una opinión importante en relación con las normas de la EEOC. Las normas exigían a los empleadores que utilizan pruebas que eliminan a un número desproporcionado de individuos pertenecientes a las minorías o a las mujeres tenían que ser validadas –probar que éstas pruebas se hicieron para predecir el desempeño en el trabajo– y además *tuvieron que probar que no existía otro instrumento de selección alternativo que el empleador pudiera utilizar que no hiciera eliminación de un número desproporcionado de las minorías y mujeres*. Este segundo requisito probó una responsabilidad virtualmente imposible para los empleadores. No fue sino hasta la decisión del caso *Griggs* que esto no fue suficiente para validar las pruebas; más bien, el empleador tuvo que demostrar que no estaban disponibles algunas otras herramientas de prueba y selección y que fueran, 1) también válidas pero que, 2) no eliminaran a un número desproporcionado de individuos pertenecientes a las minorías y de mujeres. En el caso *Albemarle* el tribunal declaró que la responsabilidad de presentar las pruebas ya no recaía en el empleador para demostrar que no estaba disponible otro instrumento alternativo de selección adecuado. Más bien, la responsabilidad de esto era ahora de la parte demandante (la persona supuestamente discriminada) para demostrar que había un método alternativo adecuado: Ledvinka y Schoenfeldt, "Legal Development", p. 4; Gary Lubben, Dwayne Thompson y Charles Klasson, "Performance Appraisal: The Legal Implications of Title VII", en *Personnel*, mayo-junio de 1980, pp. 11-21.
42. Citado de Commerce Clearing House, "Supreme Court Releases First 'Mixed Motives' Decision Under Title VII", en *Ideas and Trends*, 17 de mayo de 1989, p. 82.
43. *Ibid.*, p. 82.
44. "High Court Makes Race, Sex Bias in Work Place Tougher to Prove", en *The Miami Herald*, 6 de junio de 1989, p. 4A.
45. Commerce Clearing House, "The Supreme Court Explains How Statistics Are to Be Used in Fair Employment Suits", en *Ideas and Trends*, 14 de junio de 1989, p. 109.
46. *Ibid.*, p. 101.
47. *Ibidem.*
48. *Patterson* vs. *McLean Credit Union*, Docket no. 87-107, 15 de junio de 1989, p. 11.
49. Commerce Clearing House, "Those Who Played No Role in Original Consent Decree Can Sue for Reverse Discrimination", en *Ideas and Trends*, 28 de junio de 1989, p. 115.
50. Howard A. Simon, "Mixed Signals: The Supreme Court's 1991 Title VII Decisions", en *Employee Relations*, vol. 17, no. 2, otoño de 1991, pp. 207-223.
51. Véase Zall, "What to Expect from the Civil Rights Act", pp. 46-50.
52. Commerce Clearing House, "House and Senate Pass Civil Rights Compromise by Wide Margin", en *Ideas and Trends in Personnel*, 13 de noviembre de 1991, p, 179.
53. Zall, "What to Expect from the Civil Rights Act", p. 50.
54. Commerce Clearing House, "House and Senate Pass Civil Rights Compromise", p. 182.
55. Mark Kobata, "The Civil Rights Act of 1991". En *Personnel Journal*, marzo de 1992, p. 48.
56. Para una explicación, véase Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, 13 de noviembre de 1991, p. 182.
57. Elliot H. Shaller y Dean Rosen, "A Guide to the EEOC's Final Regulations on the Americans with Disabilities Act", en *Employee Relations*, vol. 17, no. 3, invierno de 1991-92, pp. 405-430.
58. Bureau of National Affairs, "ADA–Simple Common Sense Principles", en *Fair Employment Practices*, 4 de junio de 1992, p. 63. Karen Simpkins y Rochelle Kaplan, "Fair Play for Disabled Persons: Responsabilities Under the Americans with Disabilities

Act", en *Journal of Career Planning and Employment*, vol. 51, no. 2, enero de 1991, p. 41.

60. Shaller y Rosen, "A Guide to the EEOC's Final Regulations", p. 408.
61. *Ibid.*, p. 409.
62. Esta referencia está adaptada de Wayne Barlow y Edward Hane, "A Practical Guide to the Americans with Disabilities Act", en *Personnel Journal*, vol. 72, junio 1992, p. 59.
63. James Frierson, "An Analysis of ADA Provisions on Denying Employment Because of a Risk of Future Injury", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, no. 4, primavera de 1992.
64. Elliot Shaller, "Reasonable Accommodation Under the Americans with Disabilities Act—What Does It Mean?" en *Employee Relations Law Journal*, vol. 16, no. 4, primavera de 1991, pp. 445-446.
65. *Ibid.*, p. 446.
66. James Ledvinka y Robert Gatewood, "EEO Issues with Preemployment Inquiries", en *Personnel Administrator*, vol. 22, no. 2, febrero de 1977, pp. 22-26.
67. Basado en Bureau of National Affairs, "A Wrap-up of State Legislation: 1988 Anti-bias Laws Focus on AIDS", en *Fair Employment Practices*, 5 de enero de 1989, pp. 3-4.
68. John Klinfelter y James Thompkins, "Adverse Impact in Employment Selection", en *Public Personnel Management*, mayo-junio de 1976, pp. 199-204.
69. H. John Bernardin, Richard Beatty, y Walter Jensin, "The New Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures in the Context of University Personnel Decisions", en *Personnel Psychology*, vol. 33, verano de 1980, pp. 301-316.
70. Véase Howard Bloch y Robert Pennington, "Labor Market Analysis as a Test of Discrimination", en *Personnel Journal*, vol. 59, no. 8, agosto de 1989, pp. 649-652.
71. International Association of Official Human Rights Agencies, *Principles of Employment Discrimination Law*; James M. Higgins, "A Manager's Guide to the Equal Opportunity Laws", en *Personnel*, vol. 55 (agosto de 1976); James Ledvinka, *Federal Regulation*.
72. *Usery* vs. *Tamiami Trail Tours*, 12 FEP cases 1233; véase también Anderson y Levine. Epstein, *Primer of Equal Employment Opportunity*, p. 57.
73. William Kandel, "'Overqualified' o 'Appropriately Qualified': New ADEA Risks", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, no. 2, otoño de 1991, pp. 287-306.
74. *EEOC* vs. *Century Broadcasting*, CA 7, 1992, 58 FEP cases 696.
75. *Benjamin* vs. *United Merchants y Manufacturers*, CA2, 1989, 49FEP cases 1020, descrito en Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 25 de mayo de 1989, p. 61; Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 18 de febrero de 1988, p. 19.
76. Ledvinka, *Federal Regulation*, p. 82. Para nuevas descripciones de los tipos religiosos, otros tipos de adaptaciones y lo que implican véase, por ejemplo, Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 21 de enero de 1988, pp. 9-10; Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 14 de abril de 1988, pp. 45-46; and James G. Frierson, "Religion in the Work Place", *Personnel Journal*, vol. 67, no. 7 (julio 1988), pp. 60-67.
77. Ledvinka, *Federal Regulation*.
78. Anderson y Levin-Epstein, *Primer of Equal Employment Opportunity*, pp. 13-14.
79. *U. S.* vs. *Bethlehem Steel Company*, 3FEP cases 589.
80. *Robinson* vs. *Lorillard Corporation*, 3FEP cases 653.
81. *Spurlock* vs. *United Airlines*, 5FEP cases 17.
82. Anderson y Levin-Epstein, *Primer of Equal Employment Opportunity*, pp. 14.
83. Citado en Wayne Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, Reston, VA: Reston, 1978, p. 25.
84. *Firefighters Local* 1784 vs. *Stotts*, BNA, 14 de abril de 1985.
85. Ledvinka y Gatewood, "EEO Issues with Preemployment Inquiries", pp. 22-26.
86. *Ibidem*.
87. Anderson y Levin-Epstein, *Primer of Equal Opportunity*, p. 28.
88. La referencia se basa en Anderson, *Ibid.*, pp. 93-97.
89. La referencia se basa en Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 13 de abril de 1989, pp. 45-47.
90. *Hottinger* vs. *Pope County, Ark*, CA 8, No. 91-3633, 27 de junio de 1992.
91. Eric Matusewitch, "Tailor Your Dress Codes", en *Personnel Journal*, vol. 68, no. 2, febrero de 1989, pp. 86-91.
92. Aun durante la administración de Reagan–a menudo se consideró como un período sin mucho apoyo para reforzar la igualdad de derechos en Estados Unidos— una publicación de la EEOC con fecha del 13 de junio de 1988 menciona que presentó 527 acciones del tribunal durante el año fiscal de 1987, "estableciendo un registro de agencia para la actividad legal y manteniendo su alto nivel de apoyo a nombre de las personas discriminadas en el lugar de trabajo". La publicación continúa: "Se presentó un registro elevado de 430 demandas por denuncias de discriminación en el año fiscal de 1987, superando los registros anteriores de 427 demandas directas e intervenciones presentadas en el año fiscal de 1986. Los casos presentados bajo el Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964 hicieron un total de 69 y 12 archivados, respectiva-mente. Al mismo tiempo se presentaron 29 casos bajo el Título VII y la ADEA o el Título VII y la EPA. La agencia investigadora citó acciones de imposición en un total de 97, ligeramente inferior a las 99 presentadas en el año fiscal de 1986." Además, en el año fiscal de 1987, "la comisión resolvió más casos de discriminación mediante litigios que nunca antes: 460 casos comparados con 386 en el año fiscal de 1986, el número récord anterior de casos resueltos. Las demandas directas y las intervenciones contaron 357 de las resoluciones y hubo 103 citatorios para acciones de imposición". Publicación de la EEOC del 13 de junio de 1988 titulada "EEOC Continues Record En-forcement Pace in Fiscal Year 1987". Citada en Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, el 28 de junio de 1988, pp. 101-102.
93. Si la demanda se presentó inicialmente con una agencia estatal o local dentro de los 180 días después de que se presentó la supuesta práctica ilegal, la demanda se puede presentar entonces con la EEOC dentro de los 30 días después de haber ocurrido la práctica o dentro de los 30 días después de que la agencia estatal o local cumplió sus procedimientos.
94. Paul S. Greenlaw, "Reverse Discrimination: The Supreme Court's Dilemma, en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 1, enero de 1988, pp. 84-89.
95. John Wymer III y Deborah Sudbury, "Employment Discrimination 'Testers' —Will Your Hiring Practices 'Pass'?" en *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, no. 4, primavera de 1992, pp. 623-633.
96. Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 21 de mayo de 1992, p. 59.
97. Robert H. Sheahan, "Responding to Employment Discrimination Charges", en *Personnel Journal*, vol. 60, no. 3, marzo de 1981, pp. 217-220; Wayne Baham, "Learn to Deal with Agency Investigations", en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 9, septiembre de 1988, pp. 104-107.
98. Note, sin embargo, que hay ciertas normas generales con respecto a los datos de archivo que su empresa debe cumplir periódicamente. Véase E. Bryan Kennedy, "Archival Data Must Be Accurate", en *Personnel Journal*, vol. 6, no. 11, noviembre de 1988, pp. 108-111.
99. La referencia se basa en *Ideas and Trends*, 23 de enero de 1987, pp. 14-15.
100. *Ibid.*, p. 219.
101. *Ibid.*, p. 220.
102. Nota de Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 9 de febrero de 1984, p. 4.
103. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Affirmative Action and Equal Employment*, Washington, DC: enero de 1974; Antonio Handler Chayes, "Make Your Equal Opportunity Program Court Proof", en *Harvard Business Review*, septiembre de 1974, pp. 81-89.
104. Esta descripción se basa en Kenneth Marino, "Conducting an

Internal Compliance Review of Affirmative Action", en *Personnel Journal*, vol. 59, marzo-abril de 1980, pp. 24-34.

105. Véase James R. Redeker, "The Supreme Court on Affirmative Action: Conflicting Opinions", en *Personnel*, vol. 65, no. 10 (octubre de 1986).
106. Véase Michael W. Sculnick, "The Supreme Court 1985-86 EEO Decisions: A Review", en *Employment Relations Today*, vol. 13, no. 3, otoño de 1986.
107. *Ibid.*
108. *Ibid.*
109. *Ibid.*
110. Aric Press y Ann McDaniel, "A Woman's Day in Court", en *Newsweek*, 6 de abril de 1987, pp. 58-59.
111. Marino, "Conducting an Internal Compliance Review": Lawrence Kleiman y Robert Faley, "Voluntary Affirmative Action and Preferential Treatment: Legal and Research Implications", en *Personnel Psychology*, vol. 42, no. 3, otoño de 1988, pp. 481-496.



PARTE

1

RECLUTAMIENTO Y COLOCACIÓN

CASO 1

—Introducción—

MUJERES EN LA FUERZA LABORAL

de "Business World", ABC News, 23 de febrero de 1992

La parte 1 presenta temas relacionados con el reclutamiento y la colocación, que son las categorías más antiguas y cruciales en las funciones de un gerente de personal. Reclutar, seleccionar y colocar a los empleados siempre ha sido central en el papel de personal; pero este papel es más importante hoy que antes. Cuando los puestos son principalmente de rutina, del tipo de líneas de producción, y hay abundancia de candidatos para estos puestos, la tarea de reclutamiento, selección y colocación de empleados es relativamente fácil. Pero en el mundo competitivo de hoy, en el que los puestos demandan niveles cada vez más altos de compromiso del trabajador y en el que la calidad, servicio y flexibilidad son necesarios para la supervivencia de las empresas puede ser un reto mucho más grande la contratación de gente capaz de un esfuerzo comprometido. Los temas específicos que serán analizados en esta parte del libro incluyen:

Capítulo 3: Análisis de puestos

Capítulo 4: Planificación y reclutamiento del personal

Capítulo 5: Los exámenes y la selección de empleados

Capítulo 6: Las entrevistas a los candidatos y la formación de un programa total de selección

La parte 1 describe un aspecto muy importante del reclutamiento y colocación —a saber, el problema de la discriminación en el trabajo. En el capítulo 2 estudiamos las principales leyes contra la discriminación. Si bien estas leyes influyen en todos los aspectos de la administración de personal —desde la compensación y la evaluación del desempeño hasta la capacitación— su impacto es más evidente en las áreas de reclutamiento y selección de empleados. Para muchos de nosotros, la discriminación es algo que le sucede sólo a "los demás". Las mujeres —que comprenden aproximadamente la mitad de la población— a menudo son discriminadas en el lugar de trabajo.

Cuando lea los capítulos 3 al 6, hágase usted mismo las siguientes preguntas:

1. Al explicar por qué puede ser difícil para las compañías reducir actos discriminatorios, una gerente dice: "Una cosa es aprobar una política, pero de lo que realmente estamos hablando es del cambio de una cultura y de que esto no va a ser rápido ni fácil." ¿Qué quiere decir con esta declaración?
2. Si se le pidiera establecer un proceso de prueba y selección de empleados, ¿qué instrumentos utilizaría?
3. ¿Qué factores se tendrían que considerar para desarrollar un proceso de selección y aplicación de pruebas?

CAPITULO

3

ANALISIS DE PUESTOS

PERSPECTIVA

En este capítulo primero se explica el análisis de puestos, lo cual significa determinar qué implica el puesto y qué tipo de gente debe de ser contratada para ocuparlo. También se explican las diferentes técnicas para analizar los puestos y para escribir las descripciones de puestos. Cuando usted termine de estudiar este capítulo deberá ser capaz de: Explicar por qué es importante el análisis de puestos; describir las principales técnicas utilizadas para reunir información del análisis de puestos; hacer la descripción de un puesto.

NATURALEZA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

DEFINICION DEL ANALISIS DE PUESTOS

análisis de puestos
Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar.

descripción de puestos
Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto —producto de un análisis de puestos.

especificación del puesto
Lista de los "requerimientos humanos" del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc., necesarias —otro producto de un análisis de puestos.

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El **análisis de puestos** es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos.[1] Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las **descripciones del puesto** (lo que implica el puesto) y las **especificaciones del puesto** (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Como supervisor o especialista de personal, usted por lo general tratará de extraer del análisis del puesto uno o más de los siguientes tipos de información:[2]

Actividades del puesto. Por lo común primero se obtiene información sobre las *actividades realmente de trabajo* desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

Comportamiento humano. También es posible reunir información sobre el *comportamiento humano* como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo. Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

Criterios de desempeño. También se reúne información con respecto a los criterios de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado de ese puesto.

Contexto del puesto. Este punto comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organizacional, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede incluirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

Requerimientos humanos. Finalmente, es ususal reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

USOS DE LA INFORMACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

Como se resume en la figura 3.1, la información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal:

Reclutamiento y selección

El análisis del puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la com-

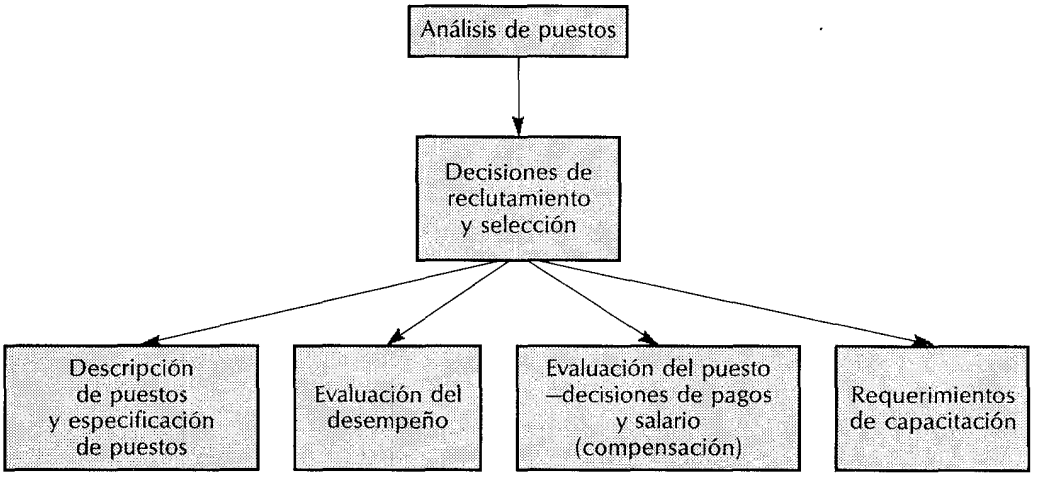


FIGURA 3.1
Usos de la información del análisis de puestos

pensación (salario y bonos) está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros —todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en categorías (como secretaria III y IV): el análisis del puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis del puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar.

Capacitación

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades —y por tanto de capacitación— que se requieren.

Asegurar la asignación completa de responsabilidades

El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas. Por ejemplo, al analizar el puesto actual del gerente de producción de su compañía, podría encontrar que se reporta a sí mismo como responsable de dos docenas o más de tareas específicas que incluyen la planeación de los programas semanales de producción, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores de línea. Sin embargo, hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o los inventarios del producto terminado. Al proseguir su investigación encontrará que ninguna de las otras personas de manufactura es responsable de la administración de los inventarios. Su análisis de puestos (basado no es sólo en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en su conocimiento del alcance de los puestos), ha identificado una tarea faltante que debe ser asignada. Las actividades faltantes se descubren con frecuencia mediante el análisis de puestos. Así, el análisis de puestos desempeña un papel en la solución de los problemas del tipo que surgirían si, por ejemplo, no hubiera alguien asignado al manejo de inventarios.

PASOS EN EL ANALISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso 1

Determine el uso de la información del análisis del puesto. Empiece por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna y la técnica que utilice para hacerlo. Algunas técnicas —como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades— son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar a los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos (como el cuestionario de análisis de posición que se describe posteriormente) no proporcionan la información específica para las descripciones de puestos, pero *proporcionan* clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto su primer paso es determinar el uso de la información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir cómo reunir la información.

Paso 2

Reúna la información previa. A continuación, es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto.[3] *Los organigramas* muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, debe mostrar quién reporta a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso como el de la figura 3.2 muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. En este caso, por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario reciba inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione lo que le solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los inventarios actuales. Por último, la *descripción del puesto* con que se cuenta, si existe, puede ser un buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto.

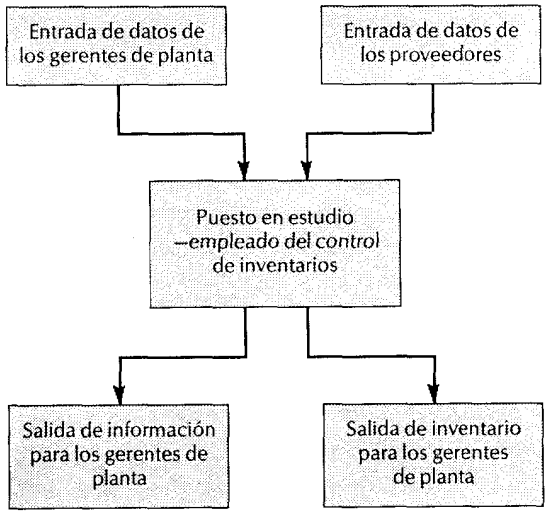


FIGURA 3.2
Diagrama del proceso para analizar el flujo de trabajo de un puesto

Fuente: Richard I. Henderson, *Compensation Management: Rewarding Performance*, 2ª ed., © 1985, p. 158. Reimpreso con la autorización de Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Paso 3

Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4

Reúna información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo). Para esto debe utilizarse una o más de las técnicas de análisis del puestos que se explican en lo que resta del capítulo.

Paso 5

Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6

Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición. La *descripción del puesto* (repetimos) es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La *especificación del puesto* resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

▶ MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS

INTRODUCCION

Una vez que se ha reunido la información previa y que ha sido identificado el puesto que analizará, el siguiente paso es obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto. Existen varias técnicas que usted puede utilizar para reunir estos datos de las cuales las más importantes serán analizadas en esta sección. En la práctica, es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se apliquen mejor a sus propósitos; por tanto, una entrevista podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición que estudiaremos es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación.

¿Quién reúne la información sobre el puesto?

La obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y su supervisor. El especialis-

ta (como el gerente de recursos humanos, un analista de puestos o un consultor) podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se listen las actividades del subordinado. Tanto el supervisor como el trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto, el análisis del puesto suele implicar un esfuerzo común entre el especialista, el supervisor y el trabajador.

El análisis de puestos y la igualdad en las oportunidades de empleo

El análisis de puestos desempeña un papel crucial en los intentos de las empresas por cumplir con la legislación para la igualdad en las oportunidades de empleo.[4] Las normas federales y las decisiones de la Corte exhortan al empresario a realizar un análisis exhaustivo del puesto antes de utilizar una herramienta de selección (como una prueba) para predecir el desempeño en el mismo. La razón principal es que un empleador debe poder mostrar que sus herramientas de selección y evaluaciones del desempeño están en realidad vinculadas con el rendimiento en el trabajo en cuestión; para esto se requiere un análisis completo del puesto que describa la naturaleza de esa posición.[5] A continuación se presentan los métodos más populares para obtener la información para el análisis de puestos.

LA ENTREVISTA

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como "evaluaciones de eficiencia". Cuando se da el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

Ventajas y desventajas

La entrevista es tal vez el método más ampliamente utilizado para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto; su uso generalizado refleja sus muchas ventajas. Además, entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a luz. Por ejemplo, las actividades importantes que sólo ocurren en ocasiones o la comunicación informal (entre, digamos, un supervisor de producción y el gerente de ventas) que no aparecen en el organigrama, podrían ser detectadas por un entrevistador hábil. Además, una entrevista puede ofrecer la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del puesto y permitir al entrevistado dar a conocer desacuerdos o puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia. Una entrevista es también una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información.

El problema principal de esta técnica es la deformación de la información, ya sea debido a una falsificación directa o a un malentendido involuntario.[6] El análisis

del puesto, es con frecuencia el preludio a un cambio en la remuneración determinada para un puesto. Por tanto, en ocasiones el personal lo considera como una evaluación de desempeño que podría (y a menudo sucede) afectar su sueldo. Es por ello que los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras. De ahí que obtener información válida pueda ser un proceso lento y penoso.

Preguntas comunes

A pesar de sus inconvenientes, las entrevistas son muy utilizadas. Las preguntas que se formulan con más frecuencia son:

¿Qué puesto ocupa?

¿Cuáles son los principales deberes de su puesto? ¿Qué hace exactamente el ocupante del puesto?

¿En qué lugares diferentes trabaja?

¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad y (cuando sea adecuado) certificación y permisos?

¿En qué actividades participa?

¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?

¿Cuáles son las exigencias básicas o criterios de desempeño que caracterizan el trabajo?

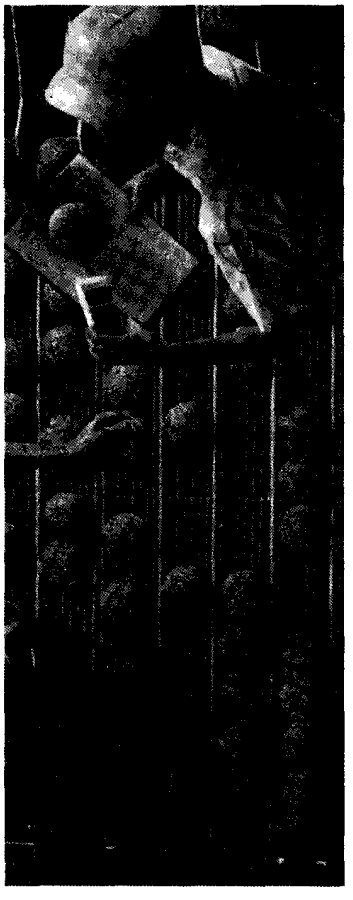
¿En qué consisten exactamente sus actividades?

¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que se desarrolla?

¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto? ¿Y las exigencias emocionales y mentales?

¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?

¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que esté expuesto?



El análisis de puestos en una panificadora puede incluso significar la verificación de la producción de bollos.

No obstante estas preguntas, por lo general la mayoría está de acuerdo en que las entrevistas más fructíferas siguen un formato estructurado o una lista de verificación. El *cuestionario de análisis* de puestos que se presenta en la figura 3.3 incluye una serie de preguntas detalladas respecto a temas como el propósito general del puesto; responsabilidades de supervisión, y responsabilidades del puesto; y la educación, experiencia y aptitudes necesarias. Un formulario como éste también puede ser utilizado por un analista de puestos para reunir información por medio de la *observación* del trabajo que se está realizando o mediante la administración de un *cuestionario*, dos métodos que se explicarán en breve.[7]

Normas para la entrevista

Hay varios aspectos que deben tenerse en consideración cuando se realiza una entrevista de análisis del puesto. Primero, si se trabaja en un análisis del puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que sepan más sobre el mismo, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.

Segundo, se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conocer su nombre, hablarle en un lenguaje fácil de entender, comentar en forma breve el propósito de la entrevista y explicarle cómo fue que esa persona resultó elegida para responderla.

Tercero, es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en la que se incluyan las preguntas y se tenga espacio para las respuestas. Esto asegura que se identificaron previamente las preguntas importantes y que todos los entrevistadores (si hay más de uno) hacen todas las preguntas requeridas. Sin embargo, es necesario ase-

gurarse de que el empleado tenga cierta libertad para responder y que haya algunas interrogantes abiertas como: "¿Hubo algo que no quedó cubierto con nuestras preguntas?"

Cuarto, cuando las actividades no se realizan con regularidad —por ejemplo, cuando el trabajador no desempeña el mismo trabajo una y otra vez a lo largo un día— se le debe pedir que haga una lista de sus deberes *en orden de importancia* así como *la frecuencia* con que los realiza. Eso asegurará que las actividades cruciales que se efectúan con poca frecuencia —como los deberes ocasionales de una enfermera en la sala de emergencia— no se pasen por alto.

Por último, al término de la entrevista es necesario revisar y verificar los datos. Normalmente se consigue repasando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con el empleado mismo.

CUESTIONARIOS

Otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos (como "cambiar y cortar cable") y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo le toma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que "describa las actividades principales de su puesto". En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos dos extremos. Como se ilustra en la figura 3.3, un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas ("describa las actividades principales de su puesto"), así como preguntas estructuradas (referentes, por ejemplo, a la experiencia previa requerida).

Ya sea estructurado o no estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario es, primero, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario (tal vez para asegurarse de que los trabajadores entienden las preguntas) puede ser un proceso costoso y tardado. Por tanto, los costos de desarrollo potencialmente más elevados tienen que ser ponderados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

OBSERVACION

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamble y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar (abogados, ingeniero de diseño) o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. (El ciclo es el tiempo que le lleva realizar el trabajo; puede ser un minuto para un empleado de línea de ensamble o una hora, un día o más para trabajos complejos.) En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al tra-

FIGURA 3.3
Cuestionario de análisis de puestos para elaborar las descripciones de puestos

Fuente: Douglas Bartley, *Job Evaluation: Wage and Salary Administration*, (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1981), pp. 101-103.

CUESTIONARIO DE TRABAJO
COMPAÑIA MANUFACTURERA KANE

NOMBRE _____ TITULO DEL PUESTO _____

DEPARTAMENTO _____ NUMERO DE PUESTO _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR _____ TITULO DEL SUPERVISOR _____

1. *Resumen de actividades:* Establezca brevemente y con sus propias palabras sus principales tareas. Si es responsable de llenar reportes o registros, llene también la sección 8.

_____

_____

2. *Aptitudes especiales:* Liste las licencias, permisos, certificaciones, etc., necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.

_____

_____

3. *Equipo:* Liste el equipo, máquinas o herramientas (por ejemplo, máquina de escribir, calculadora, motor, vehículos, tornos, carretillas elevadoras, taladros, etc.) que normalmente opera como parte de las tareas de su puesto.

MAQUINA *NUMERO DE HORAS PROMEDIO POR SEMANA*

_____

_____

_____

4. *Tareas normales:* En términos generales, describa las tareas que normalmente realiza. Por favor, haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo que le toman durante el mes. Liste tantas actividades como sea posible y si es necesario agregue hojas adicionales.

_____

_____

_____

5. *Con quién se relaciona:* ¿Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con otros departamentos, con empresas o agencias externas? Si es así, por favor defina las actividades que requieren los contactos y qué tan a menudo los hace.

_____

_____

6. *Supervisión:* ¿Su posición tiene responsabilidades de supervisión? ( ) Si ( ) No. Si es así, por favor llene el *Cuestionario Complementario para la Descripción de Posiciones para los Supervisores* y anéxelo a esta forma. Si usted es responsable de otras personas en el trabajo pero no las supervisa directamente, por favor explique.

_____

_____

7. *Toma de decisiones:* Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.

_____

_____

_____

FIGURA 3.3
(continuación)

(a) ¿Cuál sería el resultado probable al hacer (a) un juicio(s) o decisión(es) pobre(s); o (b) acciones impropias?

_____

_____

8. *Responsabilidad del manejo de registros:* Liste los reportes y archivos que prepara o mantiene. Establezca, en general, para quién es cada reporte.

(a) *REPORTE* *DIRIGIDO A*

_____

_____

_____

(b) *QUE ARCHIVOS MANEJA*

_____

_____

9. *Frecuencia de la supervisión:* ¿Con qué frecuencia debe consultar con su supervisor u otra persona para la toma de decisiones o para determinar el curso adecuado de una acción?

( ) Con frecuencia ( ) En ocasiones ( ) Rara vez cuando ( ) Nunca

10. *Condiciones de trabajo:* Por favor, describa las condiciones bajo las cuales trabaja —en interiores, en exteriores, en área con aire acondicionado, etc. Asegúrese de listar cualquier condición de trabajo desagradable o poco usual.

_____

_____

_____

11. *Requisitos para el puesto:* Indique los requisitos mínimos que usted cree que son necesarios para el desempeño satisfactorio de su puesto.

(a) Preparación académica:
Escolaridad mínima _____
Número de años _____
Especialidad _____

(b) Experiencia:
Tipo _____
Número de años _____

(c) Capacitación especial:

TIPO *NUMERO DE AÑOS*

_____

_____

(d) Aptitudes especiales:
Mecanografía: _____ p.p.m. Taquigrafía: _____ p.p.m.
Otros: _____

12. *Información adicional:* Proporcione la información adicional no incluida en ninguno de los puntos anteriores, que usted piense que es importante en la descripción de su posición.

_____

_____

_____

FIRMA DEL EMPLEADO _____ FECHA: _____

bajador. Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. Esto a su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

DIARIO O BITACORA DEL PARTICIPANTE

diario o bitácora del participante
Lista diaria, hecha por los trabajadores, de cada actividad en la que se desempeñan junto con el tiempo de cada una.

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o **bitácora o listas** de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en la bitácora. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor. El empleado, por supuesto, puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiende a compensarlo.

En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones y las especificaciones del puesto.

PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE ESTADOS UNIDOS

La Comisión del Servicio Civil de Estados Unidos ha desarrollado una técnica de análisis de puestos que proporciona un procedimiento normalizado por medio del cual se pueden comparar y clasificar los diferentes puestos. Con este método se reúne la información sobre una "hoja de registro del análisis del puesto". En ésta, como se ilustra en la figura 3.4, se anotan primero la información de identificación (como título del puesto) y un breve resumen del puesto. Después, el especialista hace una lista en orden de importancia de las tareas específicas del puesto. Luego, *para cada tarea*, el analista especifica lo siguiente:

1. El conocimiento necesario (por ejemplo, los hechos o principios con los que el trabajador debe contar para realizar su función).
2. Las aptitudes necesarias (por ejemplo, las aptitudes necesarias para operar máquinas o vehículos).
3. Las habilidades necesarias (como razonamientos matemáticos, solución de problemas o habilidades interpersonales).
4. Actividades físicas implicadas (por ejemplo, jalar, empujar o transportar).
5. Alguna condición ambiental especial (lugares reducidos, vibración, ventilación inadecuada u objetos en movimiento).
6. Acontecimientos normales en el trabajo (por ejemplo, el desempeño bajo tensión en emergencias, el trabajo con gente además de dar y recibir instrucciones o el desempeño de una tarea repetitiva).
7. Areas de interés para el trabajador (digamos, la preferencia que el trabajador podría tener por actividades que tratan con "cosas y objetos", la "comunicación de datos", o "el trato con personas").[8]

Esto se ilustra en la figura 3.4. En este caso, la primera tarea listada para un "examinador de aceptabilidad de asistencia" es "decidir (determinar) la aceptabilidad del aspirante con el propósito de llenar la solicitud del cliente para vales de despensa utili-

FIGURA 3.4
Parte de la hoja terminada de un registro para análisis de puestos del Servicio Civil

HOJA DE REGISTROS DE ANALISIS DE PUESTOS

INFORMACION DE IDENTIFICACION

Nombre del interesado:	A. Adler
Organización/unidad:	Servicios asistenciales
Título:	Examinador de la aceptabilidad de la asistencia
Fecha:	11/12/92
Entrevistador:	E. Jones

BREVE RESUMEN DEL PUESTO

Dirige entrevistas, llena solicitudes, determina la aceptabilidad, proporciona información a las fuentes comunitarias respecto al programa de vales para despensas; refiere a los aspirantes de los vales de despensa no elegibles a otras agencias aplicables de recursos comunitarios.

TAREAS*

1. Decide (determina) la aceptabilidad del solicitante para llenar la solicitud del cliente a los vales de despensa utilizando las políticas regulatorias como guía.

   Conocimiento necesario
   —Conocimiento del contenido y significado de los puntos en una forma de solicitud estándar.
   —Conocimiento de las políticas regulatorias para los vales de despensa de los Servicios Sociales y de Salud.
   —Conocimiento de los estatutos relacionados con el programa de vales de despensa de los Servicios Sociales y de Salud.

   Aptitudes necesarias
   —Ninguna

   Capacidades necesarias
   —Capacidad para leer y comprender instrucciones complejas como las políticas regulatorias.
   —Capacidad para leer y comprender una serie de instrucciones de procedimientos escritas y orales, y convertirlas en acciones apropiadas.
   —Capacidad para utilizar la aritmética elemental: suma y resta.
   —Capacidad para interpretar los requerimientos en un lenguaje adecuado para personas poco calificadas.

   Actividad física
   —Sedentario

   Condiciones ambientales
   —Ninguna

   Acontecimientos normales en el trabajo
   —El trabajo con gente además de dar y recibir instrucciones.

   Areas de interés
   —Comunicación de datos
   —Relaciones de negocios con la gente
   —El trabajo para el bien de la gente

2. Decide, describe y explica qué otras agencias están disponibles para dar asistencia al cliente y referirlo al recurso comunitario adecuado utilizando los conocimientos que tiene el trabajador de los recursos disponibles y de las necesidades del cliente.

   Conocimiento necesario
   —Conocimiento de las funciones de las diferentes agencias de asistencia
   —Conocimiento de los recursos comunitarios disponibles en sus localidades
   —Conocimiento de procedimientos de referencias

   Aptitudes necesarias
   —Ninguna

   Capacidades necesarias
   —Capacidad para extraer (diferenciar) las necesidades de las personas a partir de la información oral
   —Capacidad para dar instrucciones orales y escritas sencillas a la gente

   Actividades físicas
   —Sedentario

   Condiciones ambientales
   —Ninguna

   Acontecimientos normales en el trabajo
   —El trabajo con gente además de dar y recibir instrucciones

   Areas de interés
   —Comunicación de datos
   —Relaciones de negocios con la gente
   —La solución de problemas abstractos y creativos
   —El trabajo para el bien de la gente.

* Este trabajo podría implicar normalmente cinco o seis tareas. Para *cada* tarea, liste conocimientos, aptitudes, habilidades, actividades físicas, condiciones ambientales, acontecimientos normales en el trabajo y áreas de interés.

zando las políticas reguladoras como guía". En la parte inferior de esta tarea se listan las conclusiones del analista con respecto al *conocimiento* que debe tener un examinador de aceptabilidad de asistencia; alguna *aptitud* o *habilidad especial;* el tipo de *actividades físicas* que intervienen en esta tarea; las *condiciones ambientales* especiales; los *incidentes* de trabajo normales; y el tipo de *interés* que correspondería a esta tarea. Un analista normalmente aplicaría su propio conocimiento del puesto así como la información obtenida mediante entrevistas, observaciones, bitácoras o cuestionarios para llenar la hoja de registro de análisis de puestos. Virtualmente cualquier trabajo se puede dividir en sus tareas componentes, que después son analizadas en términos del conocimiento necesario, las aptitudes requeridas, etc. De esta manera, el procedimiento del Servicio Civil ofrece un método normalizado con el que se pueden comparar, contrastar y clasificar los diferentes puestos. (En otras palabras, el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño, digamos, de un asistente del jefe de bomberos se puede contrastar con el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarios para desempeñar el puesto de un bibliotecario. Si los requerimientos son similares, los puestos pueden ser clasificados juntos para propósitos de salario.)

TECNICAS CUANTITATIVAS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Aunque en la mayoría de las empresas se utilizan entrevistas, cuestionarios, la observación o diarios y bitácoras para reunir datos para el análisis de puestos, algunas veces los métodos narrativos no son los más apropiados. Por ejemplo, cuando la intención es asignar un valor cuantitativo a cada puesto para que pueda ser comparado con otros para fines de salario, lo mejor sería un enfoque *más cuantitativo* en el análisis. Tres métodos cuantitativos populares son *el cuestionario de análisis de posición, el enfoque del Departamento del Trabajo* y *el análisis funcional del puesto.*

Cuestionario de análisis de posición

cuestionario de análisis de posición (CAP)
Cuestionario utilizado para reunir datos cuantificables relacionados con las tareas y responsabilidades de los diferentes puestos.

El **cuestionario de análisis de posición (CAP)** es un cuestionario muy estructurado para el análisis del puesto.[9] Un analista de puestos llena el CAP —es decir, una persona que debe estar familiarizada con el empleo en particular por analizar. El CAP contiene 194 elementos. Como se ve en la figura 3.5, cada uno de estos 194 elementos (tales como "materiales escritos") *representa un elemento básico que podría o no desempeñar un papel importante en el puesto.* El analista de puestos decide si el elemento es importante para esa posición y en qué medida. En la figura 3.5, por ejemplo, los "materiales escritos" recibieron una calificación de 4, lo que indica que dichos materiales (como libros, informes, notas de oficina, etc.) desempeñan un papel *considerable* para el puesto.

La ventaja del CAP es que ofrece una calificación cuantitativa o perfil de cualquier empleo en términos de la forma en que se clasifica ese puesto en cinco dimensiones básicas: (1) tener responsabilidades de toma de decisiones/comunicaciones/sociales; (2) desempeñar actividades que requieran capacidad; (3)mantenerse físicamente activo; (4) operar vehículos/equipo y (5) procesar información. Como resultado, la fuerza real del CAP está en la clasificación de los puestos.

En otras palabras, este método permite asignar una calificación cuantitativa a cada posición con base en sus características de toma de decisiones, actividades que requieran aptitudes, actividad física, operación de vehículos/equipo y procesamiento de información. Por tanto, se pueden utilizar los resultados del CAP para comparar los puestos y decidir, por ejemplo, cuáles de ellos son más exigentes.[10] Esta información puede utilizarse más adelante para determinar los niveles de honorarios o sueldo para cada puesto.[11]

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA AL ANÁLISIS DE PUESTOS E INVENTARIO DEL PERSONAL: INVENTARIO DE APTITUDES

La mayoría de los gerentes carecen de información precisa y completa acerca de las habilidades de sus empleados. Mas aún, cuando hay vacantes debido a la reestructuración o a nuevas oportunidades, simplemente anunciar la vacante en el pizarrón de la empresa no garantiza que todos los empleados verán el anuncio ni que interpretarán la información adecuadamente. Una forma de incrementar la probabilidad de que los candidatos internos calificados serán considerados en el proceso de selección es tener un inventario de aptitudes elaborado y actualizado regularmente por los empleados.

Tanto el desarrollo del contenido del inventario como su actualización requieren la introducción de datos por parte de los empleados. Ellos deben creer en la validez del inventario y esto sucederá sólo si participan en el proceso de elaboración. Si los empleados tienen acceso libre a las computadoras, el inventario puede ser desarrollado y actualizado desde sus estaciones de trabajo. De otra manera, los memos impresos deberían invitar a cada empleado a describirse a sí mismo en los términos de las aptitudes listadas, los criterios que hacen la diferencia entre los diferentes niveles de aptitudes y qué tipo de aptitudes deben ser clasificadas.

Los inventarios se deben actualizar con regularidad cuando un empleado ha terminado un curso, seminario, taller o una materia que es aplicable. Si las computadoras por lo general no están disponibles, se les debe permitir a los empleados un tiempo (de 20 a 30 minutos) para actualizar el inventario. El tiempo que se tome en la actualización se podría reducir proporcionando periódicamente a cada empleado una copia impresa de su inventario para que la actualice antes de introducir los datos reales. Las aptitudes se deben revalorar por lo menos cada año en el momento de las evaluaciones del desempeño. Si un empleado tiene preguntas acerca de las interpretaciones de los niveles de aptitudes o categorías, los supervisores o el personal de ARH deben ofrecer su asistencia. La revisión periódica y el proceso son recomendables y todos los empleados deben recibir capacitación constante para mantener la validez del sistema.

Cuando se presenta una vacante, los entrevistadores (en el departamento de ARH o los gerentes en los negocios pequeños) especificarán los parámetros del puesto en términos de las categorías y niveles de aptitud (con base en el análisis de puestos). El programa de computación produciría entonces una lista de empleados calificados de acuerdo con estos parámetros. Esta lista se modificaría con base en otros factores, como servicio, calidad en el desempeño, tiempo en el puesto o interés del candidato. De otra manera, los candidatos calificados podrían recibir una carta que les informe del puesto vacante y que los invite a manifestar su interés, con una copia a su supervisor.

La empresa interesada en conservar a su personal debe animar al empleado a expresar su interés por una posición que ofrece mayor responsabilidad; al observar que el comportamiento de la compañía estimula el crecimiento y desarrollo es más probable que el empleado permanezca en ella. El desarrollo de un sistema de inventario de aptitudes con los datos importantes del empleado, los estimula a actualizar sus currículos y los mantiene informados de las posibilidades de promoción, lo cual mejorará la retención de los empleados dentro de la empresa.

Otro aspecto en la elaboración de un proceso de inventario de aptitudes como el descrito es la comunicación directa con los empleados. Si un empleado es apto en otros aspectos y acepta la invitación a solicitar un puesto, pero se encuentra con problemas en el cuidado y desempeño del mismo, estos obstáculos para la promoción serán resueltos porque el proceso los anima a una supervisión de información. La mayoría de los empleados acepta la crítica constructiva si se le ofrece en una forma diseñada para su progreso. Más aún, con la participación de los empleados en el establecimiento del contenido y los criterios de inventario, deberán comprender mejor lo que se espera de ellos para calificar en niveles específicos y deben ser capaces de proporcionar datos valiosos para el análisis de puestos basados en lo que realmente saben de su trabajo.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

ENTRADA DE INFORMACION

1 ENTRADA DE INFORMACION

1.1 Fuentes de la información del puesto

Como fuente de información en el desempeño de su trabajo califique cada uno de los siguientes elementos en términos del grado en que el trabajador los utiliza.

	Grado de uso (U)
NA	No se aplica
1.	Nominal/no muy frecuente
2.	Ocasional
3.	Moderado
4.	Considerable
5.	Esencial

1.1.1 Fuentes visuales de información del puesto

1	4	Materiales escritos (libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones del puesto, señales, etc.)
2	2	Materiales cuantitativos (materiales que tienen que ver con cantidades o cifras, como gráficas, contabilidad, especificaciones, cuadros de números, etc.)
3	1	Materiales pictóricos (imágenes o materiales de ese tipo utilizados como *fuentes* de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, película de rayos X, imágenes de televisión, etc.)
4	1	Instrumentos modelos (plantillas, esténciles, patrones, etc., utilizados como *fuentes* de información cuando se *observan* durante el uso; *no* incluya aquí materiales descritos en el punto tres anterior).
5	2	Indicadores visuales (medidores, manómetros, luces de señal, radares, velocímetros, relojes, etc.)
6	5	Instrumentos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión para neumáticos, escalas, medidores de grosor, pipetas, termómetros, transportador, etc., utilizados para obtener información visual sobre las medidas físicas; *no* incluya aquí elementos descritos en el punto cinco anterior)
7	4	Instrumentos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros instrumentos mecánicos que sean *fuentes* de información cuando se les *observe* durante su uso u operación).
8	3	Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que sean *fuentes* de información cuando estén siendo modificados, se trabaje con ellos o se estén procesando, como es el caso de harina para pan en proceso de mezclado, tela durante el corte, zapatos en trabajo de colocación de suelas, etc.)
9	4	Materiales *no* en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que no estén en el proceso de ser modificados o cambiados, que sean *fuentes* de información cuando se les inspeccione, maneje o manipule, empaque, distribuya o seleccione, etc., como son artículos o materiales en inventario, almacenamiento o canales de distribución, artículos que son inspeccionados, etc.)
10	3	Elementos de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formaciones de nubes y otros elementos de la naturaleza que sean observados o inspeccionados para obtener información)
11	2	Elementos del medio hechos por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, diques, vías férreas y otros aspectos "hechos" o alterados por el hombre del medio interno o externo que sean *observados o inspeccionados* para obtener información del puesto; no se considere el equipo, máquinas, etc., que un individuo utilice en su trabajo, porque ya se cubrieron en el punto siete anterior)

Nota: Este cuestionario consta de 11 preguntas o elementos para la "entrada de información". Otras páginas del CAP contienen preguntas relacionadas con los procesos mentales, rendimiento en el trabajo, relaciones con otros, el contexto y otras características del puesto.

FIGURA 3.5
Parte de una página llena del Cuestionario de Análisis de Posiciones

Fuente: E. J. McCormick, P. R. Jeanneret, y R. D. Mecham, *Position Analysis Questionnaire*. Derechos Reservados 1989 por *Purdue Research Foundation, West Lafayette, Ind.* Reimpreso con autorización.

Procedimiento del departamento del trabajo (DT)

El procedimiento del Departamento del Trabajo de Estados Unidos está dirigido también a ofrecer un método normalizado por medio del cual se pueden clasificar y com-

análisis de puestos del Departamento del Trabajo
Método normalizado para calificar, clasificar y comparar virtualmente cada tipo de puesto con base en los datos, las personas y las cosas.

parar cuantitativamente diferentes empleos. El núcleo de este **análisis de puesto del Departamento del Trabajo** consiste en calificar a cada posición en términos de lo que un empleado hace con respecto a *datos, personas y cosas.*

El procedimiento básico es como sigue. Como se ilustra en la tabla 3.1, un conjunto de actividades básicas o "funciones del trabajador" describe lo que un empleado puede hacer con los datos, las personas y las cosas. Con respecto a los *datos*, por ejemplo, las funciones básicas incluyen la síntesis, la coordinación y el copiado. Con respecto a las *personas* incluyen la orientación, la negociación y la supervisión. Con respecto a las *cosas* las funciones básicas incluyen la manipulación, la atención y el manejo. Es necesario señalar también que a cada función del trabajador se le ha asignado un nivel de importancia. En ese sentido, "coordinar" es 1, mientras que copiar es 5. Si se estuviera analizando el puesto de un oficinista recepcionista, por ejemplo, podría calificar el puesto con 5, 6, 7, para copiar datos, orientar a personas y manejar cosas. Por otra parte, un asistente psiquiátrico en un hospital podría ser clasificado 1, 7, 5 en relación con los datos, las personas y las cosas. Así, *cada tarea* que el trabajador realice sería analizada en términos de los datos, las personas y las cosas. Después, se utilizaría la combinación más alta (digamos 4, 6, 5) para identificar el puesto, ya que ése es el nivel más alto que se espera que alcance un empleado en esa posición.

Antes de redactar un anuncio para solicitar empleados, una compañía debe realizar un análisis de puestos para identificar las tareas y los requerimientos humanos para desempeñar el puesto.

Como se ilustra en la figura 3.6, la hoja de resumen que resulta del procedimiento del DT contiene varios tipos de información. Primero se coloca el título del puesto, en este caso mezclador de masa en una pastelería. También se lista la rama industrial en que se ubica el empleo y el código de la clasificación industrial. Hay además un breve resumen de una o dos oraciones sobre el empleo y las calificaciones de la función del trabajador (en este caso, 5, 6, 2) para los datos, las personas y las cosas. Esto indica que en términos de nivel de dificultad, un mezclador de masa en una pastelería deberá copiar datos, tratar con la gente, y operar-controlar cosas. Además, es posible especificar los requisitos humanos del empleo en cuestión, por ejemplo, en términos del tiempo de capacitación requerido, aptitudes y temperamento. Como se puede ver, cada puesto analizado de esta forma recibe una calificación numérica como 5, 6, 2; de esa manera se puede agrupar y asignar el mismo salario a todos los empleos con calificaciones similares, aunque un puesto podría ser mezclador de masa y otro asistente de mecánica.

Análisis funcional del puesto

Este método se basa en el enfoque del DT pero ofrece información adicional con respecto a las tareas, objetivos y requerimientos de capacitación del puesto.[12]

TABLA 3.1 Funciones básicas del trabajador, de acuerdo con el Departamento del Trabajo

	Datos	Personas	Cosas
Actividades básicas	0 Sintetizar	0 Guiar	0 Arreglar
	1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajo de precisión
	2 Analizar	2 Instruir	2 Operar-controlar
	3 Compilar	3 Supervisar	3 Manejar-operar
	4 Calcular	4 Entretener	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
	6 Comparar	6 Hablar-orientar	6 Alimentar-desarrollar
		7 Servir	7 Manejar
		8 Recibir instrucciones-ayudar	

Nota: Determine la "calificación" del puesto sobre los datos, personas y cosas observando el desempeño y decidiendo, para cada una de las tres categorías, cuáles funciones básicas ilustran el trabajo de la persona. "0" es alto; "6", "8" y "7" son bajo en cada columna.

Muestra del resultado final del uso de la técnica de análisis de puestos del Departamento del Trabajo

FORMULARIO DE ANALISIS DEL PUESTO

1. Título establecido del puesto: MEZCLADOR DE MASA

2. Industria asignada: (productos de panificación)

3. Códigos SIC y título(s): 2051 Pan y otros productos de panadería

4. RESUMEN DEL PUESTO:

Opera una máquina mezcladora para mezclar ingredientes para masas normales y esponjadas (con levadura) de acuerdo con fórmulas establecidas, dirige a otros trabajadores en la fermentación de la masa y la divide en piezas con una cortadora manual.

5. CALIFICACIONES DEL TRABAJO DESEMPEÑADO: (De la exhibición 3.9)

	D	P	(C)
Funciones del trabajador	Datos	Personas	Cosas
	5	6	2

Campo de trabajo: Cocina, preparación de alimentos

6. CALIFICACIONES DE LAS CARACTERISTICAS DEL TRABAJADOR: (Deben ser llenadas por un analista)

Tiempo de capacitación requerido
Aptitudes
Temperamento
Intereses
Exigencias físicas
Condiciones ambientales

FIGURA 3.6 Muestra de un informe basado en la técnica de análisis de puestos del Departamento del Trabajo.

análisis funcional de puestos
Método para clasificar puestos similar al análisis de puestos del Departamento del Trabajo, pero que adicionalmente toma en cuenta el grado de necesidad de instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal para desempeñar las tareas del puesto.

El **análisis funcional del puesto** difiere del método DT en dos sentidos. Primero, el análisis funcional califica al puesto no sólo de acuerdo con los datos, las personas y las cosas, sino además en las siguientes cuatro dimensiones: el grado en el que se requiere de *instrucciones* específicas para realizar el trabajo; la medida en que es necesario aplicar el *razonamiento* y *el juicio* para desempeñar la labor; la *habilidad matemática* requerida para su desempeño y las *facilidades de idioma* necesarias para hacer el trabajo. Segundo, el análisis funcional del puesto también identifica los estándares de desempeño y las necesidades de capacitación. La realización de un análisis de puestos que utiliza el análisis funcional de puestos le permite responder a la pregunta: "Para realizar esta tarea y satisfacer los nuevos criterios, ¿qué capacitación requiere el trabajador?"

Un ejemplo de una hoja de resumen del análisis funcional de puestos ya elaborada se presenta en la figura 3.7. En este caso el puesto es el de nivelador (un tipo de operario de equipo pesado que interviene en la construcción de caminos). Como se ilustra, el análisis funcional de puestos ofrece información acerca de cosas, datos, perso-

CODIGO DEL TRABAJO: GR-08

FUNCION Y ORIENTACION DEL TRABAJADOR						INSTRUCCIONES DEL TRABAJADOR	DESARROLLO GENERAL EDUCATIVO		
COSAS	%	DATOS	%	PERSONAS	%		RAZONAMIENTO	MATEMATICAS	LENGUAJE
3	65	3	25	1	10	3	2	1	3

META:	OBJETIVO:
Opera niveladora producto básico	Limar, escarificar, rastrillar, cortar, mantener el camino en condiciones, retirar la nieve

TAREAS: Opera los controles de mando de la niveladora para ir hacia adelante/atrás, dar vuelta, levantar/bajar navaja, colocar las ruedas y la navaja en ángulos correctos; sigue órdenes de trabajo, aprovecha el conocimiento y la experiencia, vigila el funcionamiento del equipo y se adapta a la situación cambiante, alerta constantemente ante la presencia y seguridad de otros trabajadores/equipo, a fin de realizar las tareas rutinarias de la niveladora, como es el limado, rellenado, mantenimiento de caminos y retiro de la nieve.

(Para realizar estas tareas)

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONTENIDO DE LA CAPACITACION
DESCRIPTIVO: —Opera el equipo adecuadamente. —Está alerta y atento. NUMERICOS: —Todo el trabajo cumple con los requisitos de la orden de trabajo. —Ningún accidente o daños debido a técnicas inadecuadas de operación.	FUNCIONAL: —Cómo operar la niveladora. —Cómo realizar las tareas rutinarias de la niveladora como rellenado, limado, rastrillado, barrenado contra incendios, mantenimiento del camino, retiro de la nieve. ESPECIFICOS: —Conocimiento de la niveladora específica. —Conocimiento de los requerimientos del trabajo. —Conocimiento del lugar específico de trabajo (es decir, situación del terreno, condiciones del suelo, medio ambiente).

(Para cumplir con estos criterios) → *(El trabajador necesita esta capacitación)*

FIGURA 3.7 Relación de tareas del análisis funcional del puesto

Fuente: Howard Olson, Sidney A. Fine, David C. Myers y Margarette C. Jennings, "The Use of Functional Job Analysis in Establishing Performance for Heavy Equipment Operators", en *Personnel Psychology*, verano de 1981, p. 354.

nas, instrucciones, razonamientos, matemáticas e idioma. Todo esto se clasifica cuantitativamente. Además, la hoja de resumen lista las tareas importantes que intervienen en el puesto, los estándares de desempeño y la capacitación requerida.

▶ CÓMO REDACTAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Una descripción de puesto es una relación por escrito de *qué* hace el trabajador, *cómo* lo hace y *bajo que condiciones* se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para redactar una *especificación del puesto*. En ésta, se listan conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contienen secciones acerca de:

1. Identificación del puesto.
2. Resumen del puesto.
3. Relaciones, responsabilidades y deberes.
4. Autoridad.
5. Criterios de desempeño.
6. Condiciones de trabajo.
7. Especificaciones del puesto.

En la figura 3.8 se presenta una descripción de puesto.

IDENTIFICACION DEL PUESTO

La sección de *identificación del puesto* contiene, como en la figura 3. 8, varios tipos de información.[13] El *título del puesto* especifica precisamente qué título tiene esa posición, como puede ser supervisor de operaciones de procesamiento de datos, gerente de ventas o empleado de control de inventario. (Como la descripción misma del puesto, estos títulos deben estar al corriente, y el *Diccionario de Títulos Ocupacionales* del Departamento del Trabajo de Estados Unidos puede ser útil en este respecto. Este diccionario lista los títulos de miles de empleos así como las descripciones de las responsabilidades normales de cada uno). La sección de *estatus* del puesto en la descripción permite una identificación rápida del estatus exento o no exento de ese puesto. (De acuerdo con el Acta de Normas de Trabajo Justo, en Estados Unidos, algunas posiciones, primordialmente administrativas y profesionales, están exentas de las cláusulas relacionadas con el salario mínimo y tiempo extra.) El *código del puesto* permite tener una referencia fácil de todos los empleos; cada puesto en la organización debe ser identificado con un código pues representan características importantes del empleo como la clase salarial a la que pertenece. La *fecha* se refiere al momento en que se escribió esa descripción y el término *escrita por* se refiere a la persona que la hizo. Hay espacio también para indicar *quién aprobó* y espacio para indicar la ubicación del puesto en términos de su *planta/división* y *departamento/sección*. El título del *supervisor inmediato* aparece también en la sección de identificación.

La sección de identificación con frecuencia contiene también información referente al salario o escala de pago del puesto. El espacio de *grado/nivel* se refiere al grado o nivel de la posición, si es que existe esa categoría; por ejemplo, una empresa quizás clasifique a las secretarias como secretaria II, secretaria III y así. Por último, el espacio de *sueldo* señala el pago específico o nivel de sueldo del puesto.

RESUMEN DEL PUESTO

El *resumen del puesto* debe describir la naturaleza general del puesto listando sólo sus funciones o actividades principales. Por tanto (como en la figura 3.8), el supervisor de procesamiento de datos "dirige la operación de todo el procesamiento de datos así como el control y los requerimientos de preparación de los mismos. Desempeña otras asignaciones cuando se requiere". Para el trabajo de gerente de materiales, el resumen podría señalar que "el gerente de materiales compra a los mejores precios, regula las entregas, almacena y distribuye todo el material necesario en la línea de producción". El supervisor de correo, "recibe, clasifica y entrega adecuadamente toda la correspondencia que entra y maneja todo el correo que sale incluyendo el sellado correcto y a tiempo de esa correspondencia".[14]

Evite incluir declaraciones generales como "desempeña otras asignaciones conforme se requiera". Una declaración así puede dar a los supervisores más flexibilidad al asignar las responsabilidades; sin embargo, algunos expertos afirman inequívocamen-

MUESTRA DE DESCRIPCION DEL PUESTO

Supervisor de operaciones de procesamiento de datos Título del puesto	*Exento* Estatus	*012.168* Código del puesto
3 de julio de 1993 Fecha		*Olympia Inc. - Oficina Matriz* Planta/División
Arthur Allen Escrito por		*Procesamiento de datos-Sistemas de información* Departamento/Sección
Juanita Montgomery Aprobado por		*12* *736* Grado/Nivel Puntos
Gerente de Sistemas de Información Título de supervisor inmediato		*14,800-Med 17,760-20,720* Nivel de pago

RESUMEN

Dirige la operación de todo el procesamiento de datos, los requerimientos de control y preparación de los mismos.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO*

1. Sigue directivas con bases amplias.
   a). Opera en forma independiente.
   b). Informa al gerente de Sistemas de Información de las actividades en reportes semanales, mensuales y/o trimestrales.
2. Selecciona, capacita y desarrolla personal subordinado.
   a). Desarrolla el espíritu de cooperación y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo.
   b). Se asegura que todos los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea necesario para el funcionamiento o ejecución apropiada de máquinas, equipo, sistemas, procedimientos, procesos y métodos.
   c). Dirige la capacitación en relación con la enseñanza, demostración y asesoría para los usuarios sobre los métodos de trabajo productivos y comunicaciones eficientes con el procesamiento de datos.
3. Lee y analiza una amplia variedad de información instructiva y de capacitación.
   a). Aplica los más modernos conceptos e ideas para cambiar los requerimientos organizacionales.
   b). Ayuda en la elaboración y/o actualización de manuales, procedimientos, especificaciones, etc., relacionados con los requerimientos y necesidades organizacionales.
   c). Ayuda en la preparación de especificaciones y evaluaciones relacionadas con los programas y equipo de apoyo.
4. Planea, dirige y controla una amplia variedad de asignaciones operacionales realizadas por 5 a 7 subordinados; trabaja estrechamente con otros gerentes, especialistas y técnicos dentro de Sistemas de Información, así como con gerentes de otros departamentos que requieran datos y con los vendedores.
   a). Recibe, interpreta, elabora y distribuye instrucciones que van desde las muy sencillas hasta las de naturaleza altamente compleja y tecnológica.
   b). Establece y aplica un presupuesto anual para el departamento.
5. Interactúa y se comunica con personas que representan una gran variedad de unidades y organizaciones.
   a). Se comunica tanto personal como impersonalmente, por medio de instrucciones orales o por escrito y memoranda, con todas las partes involucradas.
   b). Asiste a reuniones locales de organizaciones profesionales en el campo del procesamiento de datos.

*Esta sección debe incluir también una descripción de asignaciones sucias, peligrosas o desagradables.

FIGURA 3.8 Muestra de una descripción del puesto

Fuente: Richard I. Henderson, *Compensation Management Rewarding Performance*, 4ª. ed., Derechos Reservados 1985, p. 176. Reimpreso con permiso de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

te que "un elemento que se encuentra con frecuencia y que *nunca* debe incluirse en una descripción de puesto es una 'cláusula abierta' como podrían ser 'otras responsabilidades, conforme se asignen'",[15] ya que esto deja abierta la naturaleza del empleo y la persona que se necesita para ocuparlo.

RELACIONES

La declaración de *relaciones* muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización, y podría ser como sigue para un gerente de personal:[16]

Reporta a: vicepresidente de relaciones con el personal.

Supervisa a: los empleados de recursos humanos, al administrador de pruebas, al director de relaciones laborales y a una secretaria.

Trabaja con: todos los gerentes de departamento y la gerencia ejecutiva.

Fuera de la compañía: con agencias de personal, empresas de reclutamiento ejecutivo, representantes sindicales, oficinas de empleo federales y estatales y diversos vendedores.[17]

RESPONSABILIDADES Y DEBERES

Se debe utilizar otra sección para presentar una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto. Como en la figura 3.8, cada una de las responsabilidades principales del puesto debe ser listada por separado, con una o dos frases que la describan. En la figura, por ejemplo, la obligación de "seleccionar, capacitar y desarrollar personal subordinado" se define más claramente diciendo: "desarrolla un espíritu de cooperación y entendimiento. . .", "asegura que los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea necesario. . ." y "dirige la capacitación incluyendo la enseñanza, demostración y/o asesoría. . ." Otras responsabilidades comunes para los diferentes puestos podrían incluir el mantenimiento de inventarios balanceados y controlados, la ubicación precisa de las cuentas por pagar, el mantenimiento de variables favorables de precios de compra y la reparación de herramientas y equipo de la línea de producción.

Además, es conveniente recurrir al *Diccionario de Títulos Ocupacionales* del Departamento del Trabajo para catalogar las responsabilidades y deberes del cargo. Como se muestra en la figura 3,9, por ejemplo, el diccionario tiene una lista de las responsabilidades y deberes específicos del gerente de personal, incluyendo "planes y ejecución de políticas referentes a todas las fases de la actividad de personal", "recluta, entrevista y selecciona a los empleados para cubrir las posiciones vacantes" y "realiza estudios de salarios dentro del mercado laboral para determinar un índice salarial competitivo".

AUTORIDAD

Otra sección debe definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias. Por ejemplo, el empleado podría tener la autoridad para aprobar solicitudes de compra de hasta 500 dólares, conceder tiempo libre o permisos de ausencia, disciplinar al personal del departamento, recomendar aumentos de salario y entrevistar y contratar a nuevos empleados.[18]

FIGURA 3.9
"Gerente de Personal" Descripción del *Diccionario de Títulos Ocupacionales*

Fuente: *Dictionary of Occupational Titles*, 4ª. ed., Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, Employment Training Administration, U.S. Employment Service, 1991.

166.117–018 GERENTE, PERSONAL (profes. y otros) títulos alternativos: Gerente, recursos humanos

Planea y ejecuta políticas relacionadas con todas las fases de la actividad de personal: recluta, entrevista y selecciona empleados para cubrir las posiciones vacantes. Planea y realiza la orientación a los nuevos empleados para fomentar una actitud positiva hacia los objetivos de la compañía. Mantiene un control de la cobertura de seguro, planes de pensión y movimientos de personal, así como contrataciones, promociones, transferencias y despidos. Investiga accidentes y prepara informes para la aseguradora. Realiza encuestas de salarios dentro del mercado laboral para determinar un nivel salarial competitivo. Prepara el presupuesto de las operaciones de personal. Se reúne con los supervisores y coordinadores de taller para resolver las quejas. Escribe cartas de despido a los empleados que se retiran con causa y realiza entrevistas de salida para determinar las razones de las separaciones. Prepara informes y recomienda procedimientos para reducir el ausentismo y la rotación de personal. Representa a la compañía en audiencias e investigaciones relacionadas con personal. Contrata proveedores externos para proporcionar a los empleados servicios como cafetería, transporte, servicios de reubicación y otros. Podría preparar el presupuesto de las operaciones de personal, utilizando una terminal de computadora. Podría administrar las pruebas manuales y de destreza a los aspirantes. Podría supervisar a los trabajadores de oficina. Podría llevar un registro de las características de los empleados contratados con fines de información al gobierno. Podría negociar un acuerdo de contrato colectivo con un REPRESENTANTE DE LA EMPRESA y el SINDICATO. (Profes. y otros.) 187. 167-018. *GOE: 11.05.02 STRENGTH: S GED: R5 M5 L5 SVP: 8 DLU: 88.*

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Algunas descripciones de puesto también contienen una sección de *criterios de desempeño,* la cual indica básicamente que también se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

El establecimiento de criterios nunca es fácil. Sin embargo, los gerentes aprenden rápido que sólo decir a los subordinados "que hagan su mejor esfuerzo" no representa una guía suficiente para asegurar un rendimiento al máximo. Una manera directa de establecer criterios es concluir la afirmación: "Me sentiré completamente satisfecho con su trabajo cuando. . ." Esta oración, si se adapta para cada responsabilidad listada en la descripción del puesto, debe producir un conjunto utilizable de criterios de desempeño.[19] He aquí algunos ejemplos:

RESPONSABILIDAD: CLASIFICACION PRECISA DE LAS CUENTAS POR PAGAR

1. Todas las facturas recibidas son clasificadas el mismo día laborable.
2. Todas las facturas son canalizadas a los gerentes del departamento correspondiente para su aprobación al día siguiente de ser recibidas.
3. Ocurre un promedio de no más de tres errores de clasificación por mes.
4. Se hace un balance del libro mayor al final del tercer día laborable de cada mes.

RESPONSABILIDAD: CUMPLIR CON EL PROGRAMA DIARIO DE PRODUCCION

1. Que el grupo de trabajo produzca no menos de 426 unidades por día laborable.
2. No más de un promedio de 2% de unidades rechazadas en la siguiente estación de trabajo.
3. El trabajo se termina con no más de un promedio de 5% de tiempo extra por semana.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

La descripción contendrá también una lista de las *condiciones de trabajo* especiales a que está sujeto el puesto. Podría incluir elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor.

NORMAS PARA LA DESCRIPCION DE PUESTO

A continuación se presentan algunos puntos para elaborar descripciones de puestos:[20]

Sea claro. La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de puesto.

Indique el alcance. Al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como "para el departamento" o "conforme lo requiera el gerente". Incluya todas las relaciones importantes.

Sea específico. Seleccione las palabras más específicas para mostrar (1) el tipo de trabajo, (2) el grado de complejidad, (3) el grado de capacidad requerida, (4) la medida en que los problemas están estandarizados, (5) el grado de compromiso del trabajador para cada fase de trabajo y (6) el grado y tipo de responsabilidad. Se deben utilizar verbos que implican de acción tales como *analiza, reúne, ensambla, planea, diseña, infiere, entrega, transmite, mantiene, supervisa y recomienda.* Las posiciones en los niveles más bajos de la organización por lo general tienen las tareas o deberes más detallados, mientras que las posiciones de nivel superior manejan aspectos más amplios.

Sea breve. Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

Repase. Al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos, pregúntese, ¿Un nuevo empleado entenderá el trabajo si lee la descripción del puesto?

APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

Enfoque práctico

Sin el beneficio de sus propios análisis de puestos o (en muchos casos) sus propios gerentes de recursos humanos, muchos propietarios de negocios pequeños se enfrentan a dos obstáculos cuando redactan análisis y descripciones de puestos. Primero (dada la necesidad de concentrarse en otros asuntos importantes), a menudo necesitan un enfoque más depurado que el que ofrecen cuestionarios como el que se muestra en la figura 3.3. Segundo, siempre existe el temor razonable de que en la redacción de las descripciones de sus puestos pasarán por alto algunas tareas que deberían estar asignadas a los subordinados o asignar tareas a posiciones que normalmente no están asociadas con tales labores. Lo que necesitan es una especie de enciclopedia que enumere todas las posibles posiciones que podrían encontrar, incluyendo una lista detallada de las responsabilidades que por lo general se asignan a esas posiciones. Tal enciclopedia, por supuesto, "existe", y es el *Diccionario de Títulos Ocupacionales* que acabamos de mencionar. El *enfoque práctico para el análisis de puestos para pequeños empresarios* que se presenta a continuación se construye a partir de este valioso instrumento. Implica los siguientes pasos:

Paso 1. Decida un plan

El desarrollo de por lo menos las normas de un plan debe preceder a la redacción de un organigrama o a la descripción de puestos. ¿Qué ingresos por ventas espera para el año próximo y los siguientes pocos años? ¿A qué productos pretende dar impulso? ¿Qué áreas o departamentos de su compañía serán ampliados, reducidos o fusionados de acuerdo con el plan de desarrollo de su empresa para los próximos años? ¿Qué tipo de nuevas posiciones serán necesarias para el logro de sus planes estratégicos? Estas son la clase de preguntas que debe formular antes de continuar.

Paso 2. Desarrolle un organigrama

El siguiente paso debe ser el desarrollo de un organigrama para la empresa. Para hacerlo dibuje un diagrama que muestre quién reporta al presidente y a cada uno de sus subordinados. Luego complete el diagrama mostrando quién reporta a cada uno de los otros gerentes y subordinados de la empresa. Empiece por dibujar el diagrama de la organización como es ahora. Después, de acuerdo con los planes de desarrollo para su empresa, elabore un diagrama que muestre la forma en que le gustaría que se viera en un futuro inmediato (por decir, en dos meses) y tal vez dos o tres diagramas que muestren cómo le gustaría que su organización se desarrollara en los próximos dos o tres años.

Paso 3. Utilice el cuestionario de descripción y análisis de puestos

A continuación, utilice un cuestionario de análisis de puestos para determinar lo que implica el puesto. Para reunir los datos del análisis de puestos se pueden utilizar uno o más cuestionarios completos del análisis de puestos (como, por ejemplo, el de la figura 3.3). Una alternativa más simple y con frecuencia satisfactoria es el uso del cuestionario para la descripción de puestos que se muestra en la figura 3.10. Es posible hacer esto si lo llena con la información requerida (mediante el uso del procedimiento delineado) y pide a sus supervisores o empleados que elaboren la lista de sus responsabilidades

Antecedentes para la descripción del puesto

Título del puesto _____ Departamento _____

Número de puesto _____ Escrito por _____

Fecha de hoy _____ Códigos DTO aplicables _____

I. Definición(es) aplicable del DTO:

II. Resumen de puesto:
(Liste las tareas más importantes o que se realizan con regularidad)

III. Reporta a: _____

IV. Supervisa: _____

V. Tareas del puesto:
(Describa brevemente, para cada tarea, qué hace el empleado, y si es posible, cómo lo hace. Muestre entre paréntesis al final de cada tarea el porcentaje aproximado de tiempo dedicado.)

A. Tareas diarias:

B. Tareas periódicas:
(Indique si son semanales, mensuales, trimestrales, etc.)

C. Tareas que se realizan en intervalos regulares:

FIGURA 3.10
Cuestionario para la descripción del puesto

(en la parte inferior de la página), dividiéndolas en tareas diarias, tareas periódicas y las tareas que se realizan a intervalos regulares. Se puede distribuir entre los supervisores y/o empleados una forma que muestre cómo describir una de sus responsabilidades (figura 3.11).

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Ejemplo del título del puesto: Empleado de servicio al cliente.

Ejemplo del resumen de puestos: Contesta a las preguntas y da instrucciones a los clientes, autoriza la recepción de los cheques de los clientes, registra y regresa las tarjetas de crédito perdidas, ordena y revisa nuevas solicitudes de crédito, trabaja en el escritorio de servicios al cliente en una tienda departamental.

Ejemplo de una tarea de puesto: Autoriza el cambio de los cheques: autoriza el cambio de los cheques personales o de nomina (hasta una cantidad específica) de los clientes para hacer su pago. Solicita la identificación, como licencia de conductor, y examina el cheque para verificar la fecha, cantidad, firma y el endoso. Verifica el nombre y envía al cliente a la caja.

FIGURA 3.11
Ejemplos de datos antecedentes

Paso 4. Obtenga el *Diccionario de Títulos Ocupacionales*

Su siguiente paso es obtener los ejemplos normalizados de las descripciones de puestos contenidos en el *Diccionario de Títulos Ocupacionales* (DTO).

La mejor forma de aprender a utilizarlo, es adquirirlo y utilizarlo. El *Diccionario* y un suplemento están disponibles por 37.50 dólares en Superintendent of Documents, Government Printing Office, Washington, DC, 20402-9325. Puede pedir su orden e información al 202/783-3228 para verificar precios y ordenar sus manuales por teléfono.

Paso 5. Elija las definiciones apropiadas y escríbalas en fichas

En seguida, seleccione para cada uno de sus departamentos, con base en el DTO, los títulos de los puestos y las descripciones de puestos que usted piensa que pudieran ser adecuadas para su empresa. Por ejemplo, suponga que quiere elaborar las descripciones de puestos para los empleados del departamento de ventas al menudeo de su tienda.

Al hojear el DTO observa que los números de códigos ocupacionales empiezan con 0, 1, o 2 (puesto que incluye todas las ocupaciones profesionales, técnicas y administrativas, así como ocupaciones en oficina y ventas). En la página 134 (véase la figura 3.12) se encuentra la categoría 185 que se refiere a "Gerentes y oficiales de comercio al menudeo y mayoreo", y en esta sección aparece "Gerente, tienda departamental" (185.117-010) y "Coordinador de modas" (185.157-010). Cambie la página a la 208 y encontrará la categoría 261 que se refiere a "Ocupaciones en ventas–Ropa" y aquí encontrará "Vendedor, ropa de niño", (261.357-046), "Vendedor, ropa de hombre" (261.357-050) y "Vendedor, ropa de dama" (261.357-038). En caso de que pasara por alto algunos títulos ocupacionales, podrá hojear el índice alfabético de los títulos ocupacionales bajo ocupaciones de la "Industria de comercio al menudeo" en la parte posterior del manual y tropezará con "Comprador asistente, comercio al menudeo" (162.157-022). Digamos que usted también decide que debería seleccionar algunos aspectos de las responsabilidades de este puesto. Haga copias de cada una de las descripciones pertinentes y agréguelas a sus fichas. Ahora cuenta con una serie completa de los puestos relacionados con la administración que por lo general se encuentran en un departamento de ventas al menudeo, y puede reordenarlos en su organigrama y fundirlos en algunas posiciones hasta tener una división funcional del trabajo. Tener este arreglo de los puestos en tarjetas le ayudará a asegurar que ha considerado la amplia gama de puestos administrativos de ventas al menudeo que pudieran ser adecuados para la empresa, y que ninguna de las tareas importantes en la administración al menudeo ha pasado inadvertida.

lizing knowledge of railroad maintenance regulations. Analyzes production reports, work schedules, and freight car repair list to determine efficient utilization of human resources, and recommends to superiors increasing, reducing, or shifting human resources as necessary to complete work requirements. Fills out daily worksheets identifying defective freight cars, necessary repairs, and priority of repairs for use of subordinate supervisors. Notifies YARD MANAGER (r.r. trans.) 184.167-278 to close tracks on which freight trains are being inspected to other rail traffic. Coordinates dispatching of wreck crews and heavy equipment to wreck site within yard or assigned geographic area. Contacts private contractors to rent equipment needed at wreck site. Informs consignees of damaged freight cars and obtains permission to transfer loads when necessary. Observes work in yard and repair shop to determine that areas are clean and free of hazards. Serves on committees to investigate causes of wrecks. Conducts investigations to determine cause of accidental worker injuries. Submits written reports of findings to superiors.
GOE: 05.02.02 STRENGTH: L GED: R4 M3 L3 SVP: 7 DLU: 86

184.167-290 SUPERVISOR, COMMUNICATIONS-AND-SIGNALS (r.r. trans.)
Directs and coordinates, through subordinate supervisory personnel, activities of workers engaged in installing, maintaining, and testing communications and signalling equipment within specified jurisdiction of railroad: Reviews reports that describe handling of communications and signal irregularities to discern whether deployment of personnel and maintenance procedures followed administrative and labor regulations. Discusses causes of irregularities with supervisor who directed repairs to suggest changes in inspection or maintenance techniques that would prevent recurrence of irregularities, utilizing knowledge of communication and signal functioning. Writes summary of reports indicating worker overtime involved and nature of equipment malfunctions and routes reports to superior. Confers with company engineers regarding major repairs or installation projects in communication and signal system to stay apprised of changes within system. Confers with supervisors throughout projects to provide technical assistance and to ensure availability of equipment needed to complete project.
GOE: 11.11.03 STRENGTH: L GED: R4 M4 L4 SVP: 8 DLU: 86

184.167-294 SUPERVISOR, TRAIN OPERATIONS (r.r. trans.)
Directs and coordinates activities of personnel engaged in scheduling and routing trains and engines in specified railroad territory: Observes record entries and monitors railroad radio communications and lights on train location panelboard to oversee train and engine movements along specified territory of railroad. Confers with railroad dispatchers to determine scheduling of trains and engines. Directs delays of train departures upon notification of substandard track conditions. Coordinates train movements to utilize train crews efficiently to schedule engines to arrive at service locations when due for maintenance and to maximize use of local trains versus special work trains. Scrutinizes train schedules and advises specified personnel of availability of tracks for scheduled repair and maintenance. Issues directives to subordinates to coordinate movement of expedited, late, or special railroad trains, using information received through railroad information network.
GOE: 05.02.02 STRENGTH: L GED: R4 M3 L4 SVP: 8 DLU: 86

184.267-010 FREIGHT-TRAFFIC CONSULTANT (business ser.) alternate titles: transportation consultant
Advises industries, business firms, and individuals concerning methods of preparation of freight for shipment, rates to be applied, and mode of transportation to be used: Consults with client regarding packing procedures and inspects packed or crated goods for conformance to shipping specifications to prevent damage, delay, or penalties. Selects mode of transportation, such as air, water, railroad, or truck without regard to higher rates when speed is necessary. Confers with shipping brokers concerning export and import papers, docking facilities, or packing and marking procedures. Files claims with insurance company for losses, damages, and overcharges of freight shipments.
GOE: 11.05.02 STRENGTH: S GED: R5 M4 L4 SVP: 8 DLU: 77

184.387-010 WHARFINGER (water trans.)
Compiles reports, such as dockage, demurrage, wharfage, and storage, to ensure that shipping companies are assessed specified harbor fees: Compares information on statements, records, and reports with ship's manifest to determine that weight, measurement, and classification of commodities are in accordance with tariff. Calculates tariff assessment from ship's manifest to ensure that charges are correct. Prepares and submits reports. Inspects sheds and wharves to determine need for repair. Arranges for temporary connection of water and electrical services from wharves. Reads service meters to determine charges to be made.
GOE: 07.02.04 STRENGTH: L GED: R3 M3 L2 SVP: 5 DLU: 77

185 WHOLESALE AND RETAIL TRADE MANAGERS AND OFFICIALS

This group includes managerial occupations concerned with selling merchandise to retailers; to industrial, commercial, institutional or professional users; or to other wholesalers; or acting as agents in buying merchandise for or selling merchandise to such persons or companies.

185.117-010 MANAGER, DEPARTMENT STORE (retail trade)
Directs and coordinates, through subordinate managerial personnel, activities of department store selling lines of merchandise in specialized departments: Formulates pricing policies for sale of merchandise, or implements policies set forth by merchandising board. Coordinates activities of nonmerchandising departments, as purchasing, credit, accounting, and advertising with merchandising departments to obtain optimum efficiency of operations with minimum costs in order to maximize profits. Develops and implements, through subordinate managerial personnel, policies and procedures for store and departmental operations and customer personnel and community relations. Negotiates or approves contracts negotiated with suppliers of merchandise, or with other establishments providing security, maintenance, or cleaning services. Reviews operating and financial statements and departmental sales records to determine merchandising activities that require additional sales promotion, clearance sales, or other sales procedures in order to turn over merchandise and achieve profitability of store operations and merchandising objectives.
GOE: 11.05.02 STRENGTH: S GED: R5 M4 L5 SVP: 8 DLU: 77

185.117-014 AREA SUPERVISOR, RETAIL CHAIN STORE (retail trade) alternate titles: operations manager
Directs and coordinates activities of subordinate managerial personnel involved in operating retail chain stores in assigned area: Interviews and selects individuals to fill managerial vacancies. Maintains employment records for each manager. Terminates employment of store managers whose performance does not meet company standards. Directs, through subordinate managerial personnel, compliance of workers with established company policies, procedures, and standards, such as safekeeping of company funds and property, personnel and grievance practices, and adherence to policies governing acceptance and processing of customer credit card charges. Inspects premises of assigned area stores to ensure that adequate security exists and that physical facilities comply with safety and environmental codes and ordinances. Reviews operational records and reports of store managers to project sales and to determine store profitability. Coordinates sales and promotional activities of store managers. Analyzes marketing potential of new and existing store locations and recommends additional sites or deletion of existing area stores. Negotiates with vendors to enter into contracts for merchandise and determines allocations to each store manager.
GOE: 11.11.05 STRENGTH: L GED: R4 M3 L4 SVP: 7 DLU: 86

185.137-010 MANAGER, FAST FOOD SERVICES (retail trade; wholesale tr.)
Manages franchised or independent fast food or wholesale prepared food establishment: Directs, coordinates, and participates in preparation of, and cooking, wrapping or packing types of food served or prepared by establishment, collecting of monies from in-house or take-out customers, or assembling food orders for wholesale customers. Coordinates activities of workers engaged in keeping business records, collecting and paying accounts, ordering or purchasing supplies, and delivery of foodstuffs to wholesale or retail customers. Interviews, hires, and trains personnel. May contact prospective wholesale customers, such as mobile food vendors, vending machine operators, bar and tavern owners, and institutional personnel, to promote sale of prepared foods, such as doughnuts, sandwiches, and specialty food items. May establish delivery routes and schedules for supplying wholesale customers. Workers may be known according to type or name of franchised establishment or type of prepared foodstuff retailed or wholesaled.
GOE: 11.11.04 STRENGTH: L GED: R4 M4 L4 SVP: 5 DLU: 81

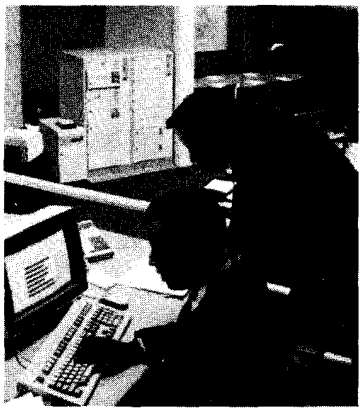
185.157-010 FASHION COORDINATOR (retail trade) alternate titles: fashion stylist
Promotes new fashions and coordinates promotional activities, such as fashion shows, to induce consumer acceptance: Studies fashion and trade journals, travels to garment centers, attends fashion shows, and visits manufacturers and merchandise markets to obtain information on fashion trends. Consults with buying personnel to gain advice regarding type of fashions store will purchase and feature for season. Advises publicity and display departments of merchandise to be publicized. Selects garments and accessories to be shown at fashion shows. Provides information on current fashions, style trends, and use of accessories. May contract with models, musicians, caterers, and other personnel to manage staging of shows. May conduct teenage fashion shows and direct activities of store-sponsored club for teenage girls.
GOE: 11.09.01 STRENGTH: L GED: R5 M4 L5 SVP: 7 DLU: 77

185.157-014 SUPERVISOR OF SALES (business ser.)
Coordinates and publicizes tobacco marketing activities within specified area: Visits tobacco growers, buyers, and auction warehouses to cultivate interest and goodwill. Develops publicity for tobacco industry. Investigates and confirms eligibility of buyers. Collects membership dues for tobacco Board of Trade. Schedules tobacco auction dates. Records quantity and purchase price of tobacco sold daily, and prepares reports specified by board. May prepare report of marketing activities for state and federal agencies. May review and verify reports for individual warehouses. May examine quality and growth of tobacco in fields of individual growers and inform buyers of results.
GOE: 11.09.01 STRENGTH: L GED: R4 M4 L4 SVP: 7 DLU: 77

185.157-018 WHOLESALER II (wholesale tr.)
Exports domestic merchandise to foreign merchants and consumers and imports foreign merchandise for sale to domestic merchants or consumers: Arranges for purchase and transportation of imports through company representatives abroad and sells imports to local customers. Sells domestic goods, materials, or products to representatives of foreign companies. May be required

FIGURA 3.12 Página del *Diccionario de Títulos Ocupacionales*

Fuente: *Dictionary of Occupational Titles*, Washington, D.C.: U. S. Department of Labor, 1991, p. 134



La especificación del puesto para candidatos ya capacitados como los analistas financieros de IBM, debería indicar claramente que el uso de las computadoras es un requisito.

Paso 6. Coloque resúmenes apropiados del DTO en la parte superior de su formulario para la descripción de puestos

A continuación, escriba la descripción de puestos para la posición que quiera hacer. Para hacerlo fácil, escriba los códigos del DTO correspondiente y las definiciones del DTO en donde dice: "Definiciones aplicables del DTO" en la forma de la descripción de puesto de la figura 3.10. Específicamente cuando (como es el caso normal) solamente una o dos definiciones del DTO se aplican a la descripción del puesto que está redactando, la definición del DTO le dará a su propia definición una base firme, una lista normalizada de responsabilidades y le servirá como recordatorio constante de las responsabilidades específicas que debe incluir en su propia definición. Los códigos y definiciones del DTO también le facilitarán las conversaciones con las agencias estatales de empleo a las que puede recurrir para cubrir sus vacantes.

Paso 7. Llene su descripción de puesto

Finalmente, como en la figura 3.10, escriba un resumen de las actividades adecuado para el puesto en consideración. Luego utilice la información del análisis de puestos que obtuvo en el paso 3 junto con la información del DTO para elaborar una lista completa de las tareas y responsabilidades de cada uno de sus puestos.

▶ CÓMO REDACTAR LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

La especificación del puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta: "¿Qué experiencia y características humanas son necesarias para hacer bien este trabajo?" Esto muestra el tipo de persona que se debe reclutar y las cualidades que se le deben examinar. La especificación de puesto puede ser una sección de la descripción del puesto o un documento completamente separado; con frecuencia se encuentra en la parte posterior de la descripción.[21]

ESPECIFICACIONES PARA PERSONAL CAPACITADO FRENTE AL NO CAPACITADO

Suponga que necesitará un tenedor de libros capacitado (o un asesor o mecánico automotriz capacitados). En casos como éste, las especificaciones del puesto probablemente se enfocarían en cosas tales como experiencia en servicios previos, la calidad de cualquier capacitación relevante y otros. Por lo tanto, a menudo no es muy difícil determinar los requerimientos humanos para colocar a personas *ya capacitadas* en un puesto.

Sin embargo, los problemas son más complejos cuando se busca una persona *no capacitada* para ocupar un empleo (probablemente con la intención de capacitarla en el trabajo). En este caso se requiere especificar cualidades como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades de percepción que impliquen cierto potencial para desempeñar el puesto o la habilidad para ser capacitado para él. Por ejemplo, si el trabajo requiere de una manipulación detallada en una línea electrónica de ensamble, usted podría desear asegurarse de que la persona obtiene calificaciones altas en una prueba de destreza con los dedos. Por tanto, la meta es identificar los rasgos personales —requerimientos humanos— que predicen con validez cuál candidato se desempeñaría bien en el puesto y cuál no. La identificación de estos requerimientos humanos para un empleo se logra ya sea mediante un enfoque subjetivo y de juicio o mediante un análisis estadístico.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO CON BASE EN EL JUICIO

El enfoque de juicio implica elaborar las especificaciones del puesto con base en los juicios experimentados de personas como los supervisores o gerentes de personal. El procedimiento básico es preguntar: "¿Qué se requiere en términos de educación, inteligencia, capacitación y otros elementos para realizar bien este trabajo?"

Uno de los enfoques de juicio más amplios para elaborar especificaciones de puesto se encuentra en el *Diccionario de Títulos Ocupacionales.* Para los puestos en el diccionario los juicios fueron realizados por expertos como analistas de puesto y asesores vocacionales relacionados con los requerimientos humanos del trabajo. Cada uno de estos requerimientos o rasgos humanos ha recibido una letra de clasificación, como se indica a continuación: G (inteligencia); V (verbal); N (numérica); S (espacial); P (percepción); Q (observación de detalles); K (coordinación motriz); F (destreza con los dedos); M (destreza manual); E (coordinación ojos-manos-pies) y C (discriminación de colores). Estas clasificaciones reflejan la cantidad de cada rasgo o habilidad que poseen las personas con diferentes niveles de desempeño que en la actualidad ocupan ese puesto.

ESPECIFICACIONES DE PUESTO CON BASE EN EL ANALISIS ESTADISTICO

El método más defendible consiste en basar las especificaciones de puesto en el análisis estadístico, pero es también el más difícil. Lo que se hace en este caso es determinar (estadísticamente) la relación entre (1) un *factor de predicción* o rasgo humano como la estatura, inteligencia o destreza con los dedos y (2) algún indicador o *criterio* de la eficiencia en el puesto (como el desempeño calificado por el supervisor). El proceso básico requiere de cinco pasos: (1) analizar el puesto y decidir cómo evaluar el desempeño en el mismo; (2) seleccionar los rasgos personales como la destreza con los dedos que se considere deban predecir un rendimiento satisfactorio; (3) probar estos rasgos en los candidatos al puesto; (4) medir el desempeño subsecuente de estos candidatos y (5) analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza con los dedos) y el desempeño en el puesto. El objetivo es determinar en qué medida lo primero predice lo segundo. De esta manera, se pueden discernir los requerimientos humanos para desempeñar el trabajo.

Este método, insistimos, es más defendible que el enfoque de juicio. Específicamente, las leyes de igualdad de derechos prohíben utilizar rasgos que usted no pueda *demostrar* que distinguen a los que se desempeñan bien de los que no lo hacen. Usted tiene que demostrar que los criterios que discriminan en forma directa o indirecta con base en el sexo, raza, religión, nacionalidad o edad, son buenos pronosticadores, y eso por lo general requiere de un estudio de validación estadística.

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. El desarrollo de una estructura organizacional genera puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por medio del cual se puede saber (1) lo que implica el puesto y (2) qué tipo de personas debe contratarse para ocupar esa posición. Esto requiere seis pasos: (1) determinar el uso de la información para el análisis del puesto; (2) reunir la información previa; (3) seleccionar las posiciones que serán analizadas; (4) reunir datos para el análisis del puesto; (5) revisar la información con los participantes; (6) elaborar una descripción y especificación del puesto.

2. Existen cinco *técnicas básicas* que se pueden utilizar para reunir datos para el análisis del puesto: entrevistas, observación directa, un cuestionario, las bitácoras de los participantes y el Procedimiento del Servicio Civil de Estados Unidos. Estos métodos son buenos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. Los enfoques del *Departamento del Trabajo, análisis funcional del puesto* y *CAP* ofrecen calificaciones cuantitativas para cada puesto y por tanto son útiles para clasificar dichas posiciones con fines de salario.
3. La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición de una manera muy clara para que las responsabilidades estén bien definidas sin hacer referencia a otras descripciones de puesto. Siempre se debe preguntar, "¿Entenderá el nuevo empleado cuál es el puesto si lee la descripción?"
4. La especificación del puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta: "¿Qué rasgos humanos y experiencia son necesarios para hacer bien este trabajo?", que le dice el tipo de persona que se debe reclutar y las cualidades que se le deben examinar. La especificación del puesto por lo general se basa en los juicios experimentados de los gerentes; sin embargo, también se puede utilizar un enfoque estadístico más preciso para desarrollar especificaciones.
5. El análisis del puesto es, en muchos sentidos, la primera actividad de personal que influye en el compromiso. La mayoría de las personas no pueden desempeñar un trabajo cuando no tienen la capacidad y destreza para hacerlo. Por medio del análisis del puesto se determina lo que requiere y qué capacidades y destrezas es necesario buscar en los candidatos al empleo.
6. Se puede utilizar el *Diccionario de Títulos Ocupacionales* para redactar las descripciones de puestos. Localice y reproduzca las descripciones del DTO que se relacionan con el puesto que se está describiendo. Después utilice aquellas descripciones del DTO para "anclar" su propia descripción y sugerir las responsabilidades que deben ser incluidas.

TERMINOS CLAVE

Análisis de puestos
Descripción de puestos
Especificaciones de puestos
Diario/bitácora del participante
Análisis de posición
Cuestionario
Análisis de puestos del Departamento de Trabajo
Análisis funcional de puestos

CUESTIONES PARA DEBATE

1. ¿Qué elementos se incluyen normalmente en el organigrama? ¿Qué elementos no aparecen en él?
2. ¿Qué es el análisis de puestos? ¿De qué manera se puede utilizar la información que proporciona?
3. Se revisaron diversos métodos para obtener datos para el análisis del puesto —cuestionarios, el cuestionario de análisis de posición y otros. Compare y contraste estos métodos explicando para qué sirve cada uno y listando sus ventajas y desventajas.
4. Describa los tipos de información que por lo regular se encuentran en una descripción de puesto.
5. Explique cómo realizaría un análisis de puesto.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Descripción de puestos

Con base en su verificación en las tiendas, Jennifer concluyó que uno de los primeros asuntos que tenía que atender era la elaboración de las descripciones de puestos para cada uno de sus gerentes de tiendas.

Como Jennifer dice, sus clases sobre las descripciones de puestos en los cursos de administración básica y administración de personal fueron por sí mismas insuficientes para convencerla completamente del pa-

pel tan importante que desempeñan las descripciones de puestos para el buen funcionamiento de una empresa. Muchas veces, durante las primeras semanas de trabajo, Jennifer se encontraba preguntando a alguno de sus gerentes de tienda por qué estaba violando las políticas y procedimientos recomendados para la compañía. En repetidas ocasiones las respuestas fueron "porque no sabía que ese fuera mi trabajo" o "porque no sabía que debería hacerlo así". Jennifer se dio cuenta de que la descripción de puestos, junto con una serie de normas y procedimientos que especificaran qué se debe hacer y cómo hacerlo, serían un gran camino hacia la solución del problema.

Por lo común, el gerente es responsable de dirigir todas las actividades de la tienda, en tal forma que se haga un trabajo de calidad, que las relaciones con los clientes y la ventas se vean incrementadas y la rentabilidad se mantenga mediante un control eficiente de los costos de mano de obra, las materias primas y la energía. Para lograr este objetivo general, las tareas y responsabilidades específicas del gerente de tienda incluyen el control de calidad, el aspecto de la tienda, la limpieza, la relación con los clientes, el manejo del dinero en efectivo y la contabilidad, el control de costos y la productividad, el control de daños, los precios, control de inventario, limpieza y desmanchado, el mantenimiento de la maquinaria, la seguridad del empleado, la eliminación de desechos contaminantes, la administración de recursos humanos y el control de plagas.

Las preguntas que Jennifer tuvo que hacer son las siguientes:

Preguntas

1. ¿Cuál debería ser el formato y el formulario final de la descripción del puesto de un gerente de tienda?
2. ¿Sería práctico especificar las normas y procedimientos en el cuerpo de la descripción de puesto o se deben mantener separados?
3. ¿Cómo haría Jennifer para reunir la información necesaria para las normas, procedimientos y descripción del puesto?

CASO LABORAL: *El huracán Andrew*

En agosto de 1992 el huracán Andrew golpeó el sur de Florida y la compañía Optima Air Filter. Muchos hogares de los empleados fueron devastados y la empresa tuvo que contratar casi tres cuadrillas completamente nuevas, una para cada uno de sus turnos. El problema era que los "obreros antiguos" conocían sus trabajos tan bien que nadie se había molestado nunca en redactar las descripciones de sus puestos. Cuando aproximadamente 30 nuevos empleados empezaron a ocupar sus puestos hubo una confusión general respecto a qué deberían hacer y cómo lo deberían hacer.

El huracán rápidamente se volvió una noticia atrasada para los clientes foráneos de la empresa quienes querían filtros, no excusas. Phil Mann, el presidente de la empresa, se encontraba en el límite de su cordura. Tenía aproximadamente 30 nuevos empleados, 10 obreros antiguos y su supervisora original, Maybelline. El decidió reunirse con Linda Lowe, consultora de la escuela de negocios de la universidad local, quien inmediatamente pidió a los obreros antiguos que llenaran un cuestionario de trabajo con la lista de todas sus actividades. Las discusiones se iniciaron casi de inmediato porque tanto Phil como Maybelline pensaban que los obreros antiguos estaban exagerando para hacerse ver más importantes y en cambio otros insistían en que la lista reflejaba realmente sus actividades. Mientras tanto los clientes reclamaban sus filtros.

Preguntas

1. ¿Deberían ignorar Phil y Linda las protestas de los obreros antiguos y redactar las descripciones de puestos como lo crean necesario? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Cómo resolvería usted las diferencias?
2. ¿Cómo llevaría usted a cabo el análisis de puestos?

NOTAS

1. Wayne Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, (Reston, VA: Reston, 1978), p. 132.
2. Ernest J. McCormick, "Job and Task Analysis", en Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally 1976), pp. 651-696.
3. Richard Henderson, *Compensation Management: Rewarding Performance*, 2ª ed. (Reston, VA: Reston, 1979), pp. 139-150. Véase también Patrick W. Wright y Kenneth Wexley, "How to Choose the Kind of Job Analysis You Really Need", en *Personnel*, vol. 62, no. 5, mayo de 1985, pp. 51-55; C. J. Cranny y Michael E. Doherty,

"Importance Ratings in Job Analysis: Note on the Misinterpretation of Factor Analyses", en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, pp. 320-322.

4. Véase, por ejemplo, Ernest McCormick, James Shaw y Angelo DeNisi, "Use of the Position Analysis Questionnaire for Establishing the Job Component Validity of a Test", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, no. 1, 1979, pp. 51-56; Marvin Tratner, "Task Analysis in the Design of Three Concurrent Validity Studies of the Professional and Administrative Career Examination", en *Personnel Psychology*, vol. 32, primavera de 1979, pp. 109-119.
5. *Ibidem.*
6. *Op. cit*, p. 140.
7. Los apéndices de Henderson, *Compensation Management*, pp. 148-152.
8. Una explicación y definición completa de cada uno de los siete atributos (conocimiento, capacidades, habilidades, etc.) puede encontrarse en U.S. Civil Service Commission, *Job Analysis*, U. S. Government Printing Office, Washington, DC, diciembre de 1976.
9. Observe que el CAP (y otras técnicas cuantitativas) pueden también ser usadas para la evaluación del trabajo, la cual se explica en el capítulo 12.
10. Nuevamente, veremos que la *evaluación de puestos* es otro proceso mediante el cual se comparan los puestos y se determinan sus valores. Aunque normalmente se considera una técnica de análisis de puestos, el CAP en la práctica es realmente tanto o más que una técnica de evaluación de puestos y por ello se podría describir en este capítulo o en el capítulo 12. Para una explicación de cómo utilizar el CAP para clasificar puestos, véase Edwin Cornelius III, Theodore Carron, y Marianne Collins, "Job Analysis Models and Job Classifications", en *Personnel Psychology*, vol. 32, invierno de 1979, pp. 693-708. Véase también Edwin Cornelius III, Frank Schmidt, y Theodore Carron, "Job Classification Approaches and the Implementation of Validity Generalization Results", en *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 2, verano de 1984, pp. 247-260.
11. Jack Smith y Milton Hakel, "Comparisons Among Data Sources, Response Bias, and Reliability and Validity of a Structured Job Analysis Questionnaire", en *Personnel Psychology*, vol. 32, invierno de 1979, pp. 677-692. Véase también Edwin Cornelius III, Angelo Denisi y Allyn Blencoe, "Expert and Naive Raters Using the PAQ: Does It Matter?", en *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 3, otoño de 1984, pp. 453-464; Lee Friedman y Robert Harvey, "Can Raters with Reduced Job Description Information Provide Accurate Position Analysis Questionnaire (PAQ) Ratings?", en *Personnel Psychology*, vol. 34, invierno de 1986, pp. 779-789; y Robert J. Harvey et al., "Dimensionality of the Job Element Inventory, A Simplified Worker-Oriented Job Analysis Questionnaire", en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 639-646; Stephanie Butler y Robert Harvey, "A Comparison of Holistic Versus Decomposed Rating of Position Analysis Questionnaire Work Dimensions", en *Personnel Psychology*, invierno de 1988, pp. 761-772.
12. Esta descripción se basa en Howard Olson et al., "The Use of Functional Job Analysis in Establishing Performance Standards for Heavy Equipment Operators", en *Personnel Psychology*, vol. 34, verano de 1981, pp. 351-364.
13. Con respecto a esta explicación, véase Henderson, *Compensation Management*, pp. 175-184.
14. James Evered, "How to Write a Good Job Description", en *Supervisory Management*, abril de 1981, pp. 14-19; Roger J. Plachy, "Writing Job Descriptions That Get Results", en *Personnel*, octubre de 1987, pp. 56-58.
15. *Ibid.*, p. 16.
16. Esta explicación se basa en *Ibid.*
17. *Ibid.*, p. 16.
18. *Ibid.*, p. 17.
19. *Ibid.*, p. 18.
20. Ernest Dale, *Organizations*, Nueva York, American Management Association, 1967.
21. El resto de este capítulo, excepto lo señalado, se basa en Ernest J. McCormick y Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974, pp. 56-61.

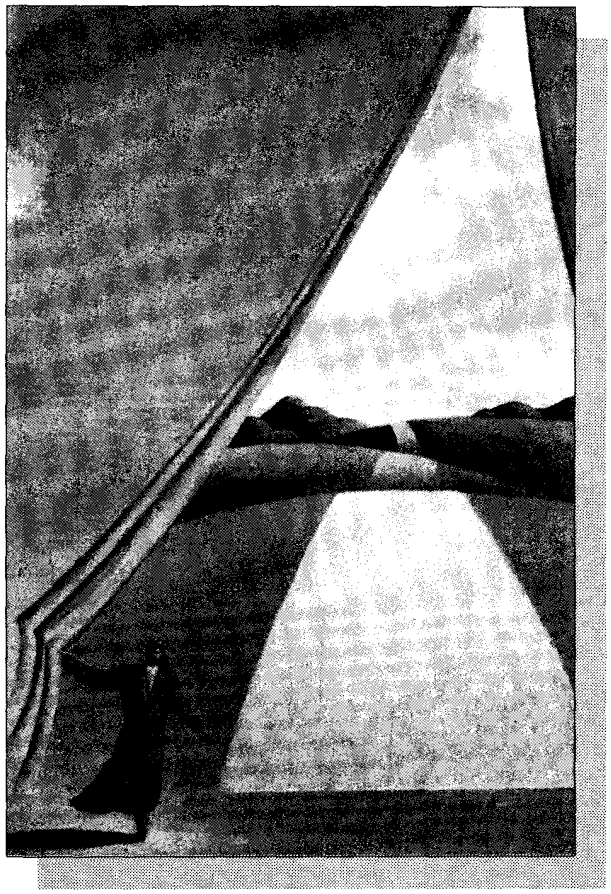
CAPITULO

4

PLANIFICACION Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

PERSPECTIVA

Una vez que ha definido los puestos en su organización (capítulo 3), debe planificar las vacantes para el puesto y decidir cómo serán cubiertas. En este capítulo primero se explica la planificación y la visión de necesidades de personal, en los que interviene la proyección de los requerimientos del personal y su disponibilidad. A continuación, se debe desarrollar un directorio de los candidatos calificados para los puestos, candidatos que tienen las aptitudes y capacidades para desempeñarlos satisfactoriamente. En este capítulo se explica cómo desarrollar y utilizar ese directorio de candidatos y los formularios de solicitud, y se estudia una técnica para la utilización de los formularios de solicitud para predecir el desempeño en el puesto. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar cómo predecir los requerimientos del personal; describir el papel de la promoción desde dentro para fomentar el compromiso; de explicar las ventajas y desventajas de las principales fuentes de solicitantes; y desarrollar un formulario de solicitud para una posición.



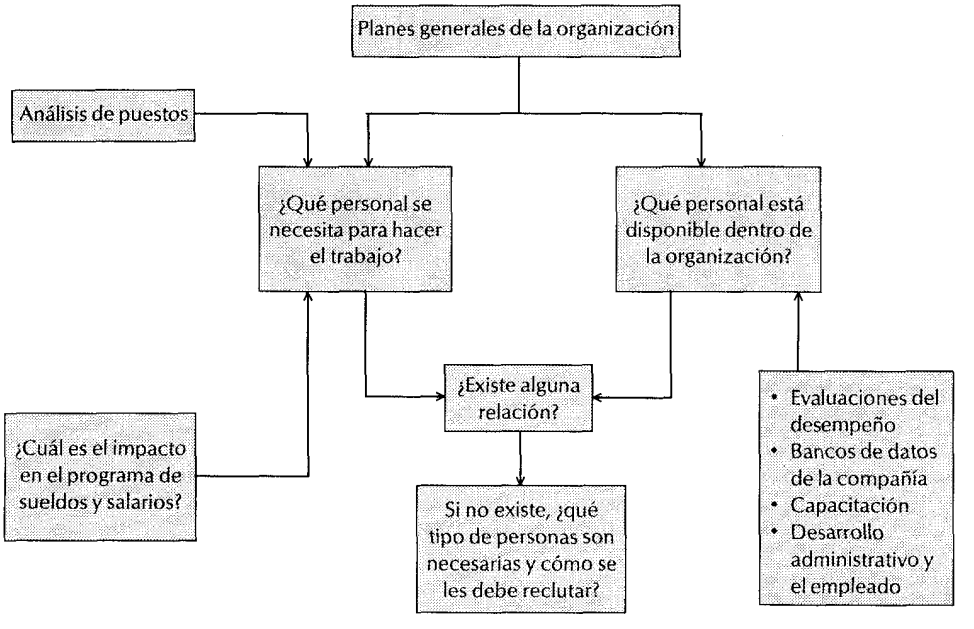
CÓMO PLANIFICAR Y PREVER LAS NECESIDADES DE PERSONAL

¿De qué manera planea cubrir las vacantes que inevitablemente surgen en su organización? Podría esperar a que aparezca la vacante y luego tratar de cubrirla lo mejor posible. La mayoría de los gerentes utilizan este sistema y tal vez es lo suficientemente eficaz para las organizaciones pequeñas. Sin embargo, para empresas más grandes (y para gerentes que desean evitar problemas y errores de último minuto), vale la pena algo de planeación y previsión.

No obstante, es conveniente recordar que, para que tenga valor, la planeación del personal tiene que ser *integrado* tanto interna como externamente. Esto se resume en la figura 4.1. *Internamente*, los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación deben ser desarrollados en forma tal que, por ejemplo, los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados. *Externamente*, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar (o no) en nuevos negocios, para constituir (o no) nuevas plantas o para reducir el nivel de actividades tienen implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y capacitación.[1]

Los planes de personal (como cualquier buen plan) se construyen sobre premisas —suposiciones básicas acerca del futuro. El propósito para *predecir* es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de *personal*, generalmente se necesitarán tres series de pronósticos: uno para los *requerimientos de personal*; otro para el *suministro de candidatos externos*; y otro para los *candidatos internos disponibles*.

FIGURA 4.1
Todas las funciones de los recursos humanos influyen en su planeación



Nota: La planeación de personal debe estar integrada externa e internamente. *Externamente*, con los planes generales de la organización: por ejemplo, la apertura de nuevas plantas, la construcción de una nueva ala del hospital o la reducción de las operaciones debido a una recesión inminente, tienen implicaciones sobre los recursos humanos. *Internamente*, la planeación de los recursos humanos debe integrarse a la planeación de todas las funciones de personal –como reclutamiento, capacitación, análisis de puestos y desarrollo– que deben estar integradas o coordinadas; por ejemplo, contratar a 50 empleados significa que se les debe capacitar así como realizar el presupuesto de sus salarios.

FACTORES EN LA PREDICCION DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Los gerentes deben considerar varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal.[2] Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la *demanda de su producto o servicio*.[3] Por tanto, en una empresa de manufactura lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción. Además, para la demanda de producción o de ventas habrá que considerar algunos otros factores:

1. La *rotación de personal proyectada* (como resultado de renuncias o despidos).
2. La *calidad y naturaleza* de sus empleados (en relación con lo que se considera como las necesidades cambiantes de la organización).
3. Las *decisiones* para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.
4. Los *cambios tecnológicos y administrativos* que produzcan una mayor productividad.
5. Los *recursos financieros* disponibles para su departamento.

Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de recursos humanos incluyen el análisis de tendencias, el análisis de índices, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas.[4]

Análisis de tendencia

análisis de tendencias Estudio de las necesidades de empleo anteriores de la empresa durante un período de años, para predecir las necesidades futuras.

El **análisis de tendencia** consiste en el estudio de las tendencias de empleo de la empresa en los últimos cinco años aproximadamente para predecir las necesidades futuras. Por ejemplo, se podría calcular el número de empleados en la compañía al final de cada uno de los últimos cinco años, o quizás el número de cada subgrupo (como vendedores, personal de producción, secretarial y administrativo) al final de cada uno de esos años. El propósito es identificar las tendencias de empleo que pueda pensar que quizás continúen en el futuro.

El análisis de tendencia es muy valioso como ejercicio inicial y exploratorio, ya que los niveles de empleo pocas veces dependen *sólo* del paso del tiempo. Otros factores (como los cambios en el volumen de ventas y la productividad) afectarán también las necesidades futuras en cuanto al personal.

Análisis de índices

análisis de índices Predicción técnica para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los índices entre el volumen de ventas y el número de empleados necesarios.

Otro método de predicción, **el análisis de índices**, depende del *índice* entre (1) algunos factores causales (como volumen de ventas) y (2) el número de empleados necesarios (por ejemplo, el número de personal de ventas). Por ejemplo, suponga que un vendedor habitualmente genera 500 000 dólares por ventas y que en cada uno de los dos últimos años fueron necesarios 10 vendedores para generar 5 millones de dólares. También suponga que sus planes son aumentar las ventas de la empresa hasta 8 millones de dólares el próximo año y hasta 10 millones de dólares en dos años más. Por lo tanto, si la proporción del ingreso de ventas–número de vendedores permanece sin cambio, se necesitarían seis nuevos vendedores el año próximo (cada uno de los cuales produce 500 000 dólares adicionales en ventas). En el año siguiente serían necesarios cuatro vendedores más para generar los 2 millones de dólares adicionales en ventas (entre los 8 millones de dólares del próximo año y los 10 millones del año siguiente).

También se puede utilizar el análisis de los índices para ayudar a predecir sus requerimientos de otros empleados. Por ejemplo, puede calcular el índice vendedor

http://libreria-universitaria.blogspot.com

—secretaria y entonces determinar cuántas nuevas secretarias serán necesarias para apoyar al grupo de vendedores adicional.

Como con el análisis de tendencias, el análisis de índices supone que la productividad sigue siendo igual —por ejemplo, que cada vendedor no puede ser motivado para producir mucho más que 500 000 dólares. Si la productividad en las ventas *incrementara o disminuyera*, entonces el índice de ventas en relación con los vendedores cambiaría. Una predicción basada en índices históricos entonces ya no sería tan exacta.

Análisis de correlación

análisis de correlación Método gráfico utilizado para ayudar a identificar la relación entre dos variables.

El análisis de correlación incluye el encontrar la relación estadística entre dos variables. En el caso de la predicción de los requerimientos de personal sería necesario determinar si dos factores —un indicador de la actividad comercial y los niveles de personal— están relacionados. Si lo están, y si es posible proyectar el indicador de actividad comercial, entonces también se podrán proyectar los requerimientos de personal.

Veamos un ejemplo.[5] Un hospital de 500 camas en Chicago espera lograr una ampliación a 1200 camas en los siguientes cinco años. El director de enfermería y el director de recursos humanos desean proyectar el requerimiento de enfermeras registradas. El director de recursos humanos decide, por tanto, determinar la relación entre el tamaño del hospital (en términos de número de camas) y el número de enfermeras requeridas. Para ello llama a cinco hospitales similares de diversos tamaños y obtiene las siguientes cifras:

TAMAÑO DEL HOSPITAL (NUMERO DE CAMAS)	NUMERO DE ENFERMERAS REGISTRADAS
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

Una forma para determinar la relación entre el tamaño del hospital y el número de enfermeras sería dibujar una gráfica como se ilustra en la figura 4.2. El *tamaño del hospital* se muestra en el eje horizontal. El *número de enfermeras* se muestra en el eje vertical. Si los dos factores están correlacionados, entonces los puntos tenderán a alinearse a lo largo de una línea recta como en la figura 4.2. Si después se dibuja con cuidado una línea de tal forma que se minimicen las distancias entre la línea y cada uno de los puntos marcados, se podrá estimar el número de enfermeras que se requerirán para cada tamaño de hospital específico. Por tanto, para un hospital de 1200 camas el director de recursos humanos deberá asumir que necesitará unas 1210 enfermeras.

predicción computarizada La determinación de las necesidades futuras del personal por medio de computadoras y paquetes de programación para proyectar las ventas, volumen de producción y el personal de la empresa necesarios para mantener este volumen de rendimiento.

Uso de las computadoras para predecir los requerimientos de personal

Algunas empresas utilizan sistemas computarizados para desarrollar predicciones del requerimiento de personal. Con un sistema, un especialista de personal, que trabaja en colaboración con los gerentes de línea, reúne la información necesaria a fin de elaborar una **predicción computarizada** de los requerimientos de personal.[6] Los datos con que deberá contar incluyen las horas de trabajo directo necesario para producir una

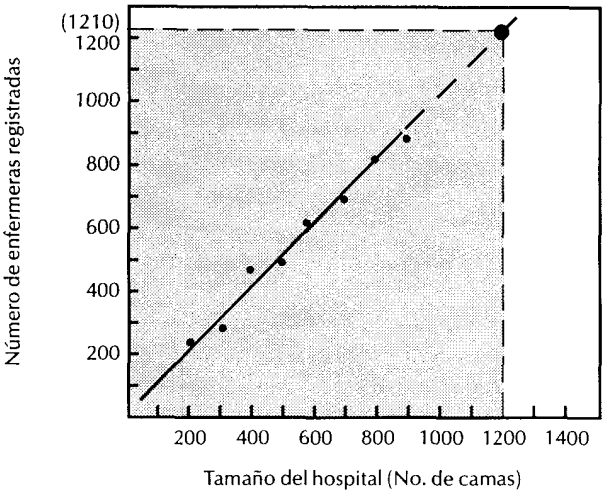


FIGURA 4.2
Gráfica para determinar la relación entre el tamaño del hospital y la cantidad de enfermeras

Nota: Después de trazar la línea, se puede hacer la extrapolación —la proyección— para conocer cuántos empleados se requerirán, considerando el volumen proyectado.

unidad de producto (un indicador de la productividad) y tres proyecciones de ventas —mínima, máxima y probable— para la línea de producto en cuestión. Con base en esos datos, el programa genera cifras sobre elementos tales como "niveles de personal promedio requeridos para cumplir con las demandas del producto", así como predicciones separadas para la mano de obra directa (como los trabajadores en la línea de ensamble), personal indirecto (como secretarias) y personal exento (como los ejecutivos).

Con un sistema computarizado como éste, el empleador puede convertir rápidamente las estimaciones de los niveles proyectados de productividad y ventas en predicciones de necesidades de personal y puede verificar con facilidad los efectos de diversos niveles de productividad y ventas sobre los requerimientos de personal.[7]

Juicio administrativo

Cualquiera que sea el enfoque que se utilice, el juicio administrativo desempeñará un papel muy importante. Es difícil que cualquier tendencia histórica, índice o relación se mantengan sin cambios en adelante. Por tanto, es necesario el juicio para modificar el pronóstico de acuerdo con los factores que se considere que cambiarán en el futuro. Los factores importantes que podrían modificar la predicción inicial de requerimientos de personal son:

1. Decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o introducirse en nuevos mercados. Estas decisiones influyen en la naturaleza del personal que se va a necesitar. Es necesario preguntar, por ejemplo, si la experiencia de los empleados actuales es compatible con los nuevos productos o servicios de la organización.
2. Cambios tecnológicos y administrativos que signifiquen una mayor productividad. Una mayor eficacia (en términos de producción por hora), que reduciría las necesidades de personal, podría lograrse, por ejemplo, mediante la instalación de equipo nuevo o un plan nuevo de incentivos financieros.
3. Los recursos financieros disponibles. Por ejemplo, un presupuesto más grande permite contratar a más personas y pagar salarios más altos. Por el contrario, una reducción proyectada en el presupuesto podría significar menos posiciones que cubrir y ofertas de salario más bajas.

COMO PREDECIR LA DISPONIBILIDAD DE CANDIDATOS INTERNOS

La predicción de los requerimientos de personal responde a la pregunta: "¿Cuántos empleados se necesitarán?" Sin embargo, antes de determinar cuántos candidatos externos nuevos deben reclutarse y contratar, es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán con empleados dentro de la organización. Determinar esto es el propósito de predecir la disponibilidad de candidatos internos.

Para aprovechar esta disponibilidad interna de candidatos, se necesitará primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos **inventarios de calificaciones** contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido. Esta información puede ser reunida ya sea manualmente o en un sistema computarizado.

inventarios de calificaciones
Registros sistemáticos manuales o computarizados, que listan la escolaridad, la carrera y los intereses de desarrollo, idiomas, aptitudes especiales, etc., de los empleados. Se utilizan en la predicción de candidatos internos para la promoción.

Sistemas manuales y diagramas de reemplazo

Existen varios tipos de sistemas manuales que pueden utilizarse para mantener un registro de las calificaciones de los empleados. En el *registro de desarrollo e inventario de personal* de la figura 4.3, se reúne la información sobre cada empleado y después se registra en el inventario. Esta información incluye educación, cursos patrocinados por la compañía a los que haya asistido, intereses de desarrollo y carrera, idiomas y experiencia. Información como ésta se puede utilizar posteriormente para determinar quiénes de los empleados actuales están disponibles para una promoción o transferencia a las posiciones que se abrirán.

Algunos empleadores utilizan las **gráficas de reemplazo de personal** (véase la figura 4.4) para llevar un registro de los candidatos internos para sus posiciones más importantes. Este diagrama muestra el desempeño y la posibilidad de promoción actual de cada reemplazo potencial para las posiciones importantes de la empresa. Como alternativa, es posible elaborar una **gráfica de reemplazo por puesto**. En este caso, se prepara una tarjeta para cada posición que muestre posibles reemplazos así como el desempeño actual, el potencial de promoción y la capacitación requerida por cada candidato posible.

gráficas de reemplazo de personal
Registros de la compañía que muestran el desempeño presente y la posibilidad de promoción de candidatos internos para las posiciones más importantes.

gráfica de reemplazo por puesto
Tarjeta preparada para cada posición en una compañía para mostrar los candidatos a remplazamiento posible y sus calificaciones.

Sistemas computarizados de información

Para las empresas grandes, puede ser una labor difícil manejar manualmente los inventarios de calificaciones de cientos o miles de empleados; por tanto, muchas empresas han computarizado esta información, y es posible obtener en la actualidad diversos sistemas en paquete para lograr esta computarización.[8]

En un sistema así, los empleados contestan a un folleto de doce páginas en el que describen sus antecedentes y experiencia. Toda la información se almacena en una computadora. Cuando un gerente necesita una persona calificada para cubrir una posición, describe la posición (por ejemplo, en términos de la instrucción y habilidades que requiere) y enseguida alimenta esta información en la computadora. Después de analizar su banco de posibles candidatos, el programa presenta al gerente una lista impresa de candidatos calificados.

Según un experto, los ingredientes básicos que un inventario computarizado de las capacidades de los recursos humanos debe incluir, son:

> *Códigos de experiencia en el trabajo.* Una lista de descripciones, títulos o códigos de experiencia laboral que describan los puestos dentro de la compañía a fin de codificar los empleos actuales, previos y deseados del individuo.

INVENTARIO DE PERSONAL Y REGISTROS DE DESARROLLO | Fecha: mes, año

Departamento	Area o subdepartamento	Sucursal o sección	Ubicación

Fecha del servicio de la compañía (día, mes, año)	Fecha de nacimiento (día, mes, año)	Estado civil	Título del puesto

Escolaridad — Grado obtenido, título y campo de estudio principal

Primaria 6 7 8	Preparatoria 9 10 11 12 13
Universidad 1 2 3 4 5	

Cursos (en qué compañías)

Tipo de curso	Materia o curso	Año	Tipo de curso	Materia o curso	Año

Carrera e interés de desarrollo

¿Se interesa por algún tipo de trabajo alternativo? Sí ☐ No ☐	¿Aceptaría la transferencia a otra división? Sí ☐ No ☐	¿Aceptaría movimientos laterales para un mejor desarrollo? Sí ☐ No ☐

Si es así, ¿específicamente de qué tipo? | Comente alguna otra circunstancia que lo califique

Qué tipo de capacitación cree usted que requiere para:
A) Mejorar sus aptitudes y desempeño en su posición actual
B) Mejorar su experiencia y capacidades para su desarrollo

Fotografía

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre

Registro S.S.

¿Cree usted estar capacitado para desempeñar alguna otra asignación?

Idiomas	Escrito		Hablado	
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐

Sociedades y organizaciones — Membresías en organizaciones comunitarias, etc., dentro de los últimos 5 años. Indique el nombre de la asociación y la función, si la tiene

Aptitudes

Tipo de aptitud	Certificado, si existe	Tipo de aptitud	Certificado, si existe

Otra experiencia importante en el trabajo, y/o servicio militar. (Omita las experiencias repetitivas)

	Ubicación	Desde el año	Hasta el año

Comentarios: Otras experiencias importantes, actividades recreativas, pasatiempos, intereses o datos personales.

FIGURA 4.3
Forma del inventario de personal, apropiada para almacenamiento y recuperación manual

Conocimiento del producto. El nivel de familiaridad del empleado con cada uno de los servicios o línea de productos del empleador, como un indicador del puesto hacia el cual debe ser transferido o promovido.

Experiencia en la industria. La experiencia de la persona en la industria debe ser codificada, debido a que para ciertas posiciones, el conocimiento que tenga de las industrias clave relacionadas es muy útil.

Educación formal. Aquí se anotan todas las instituciones educativas a las que asistió después de la secundaria, el área de estudio, certificado obtenido y año cursado.

Cursos de capacitación. Indica los cursos de capacitación tomados en la empresa, así como los tomados con agentes externos como la American Management Association.

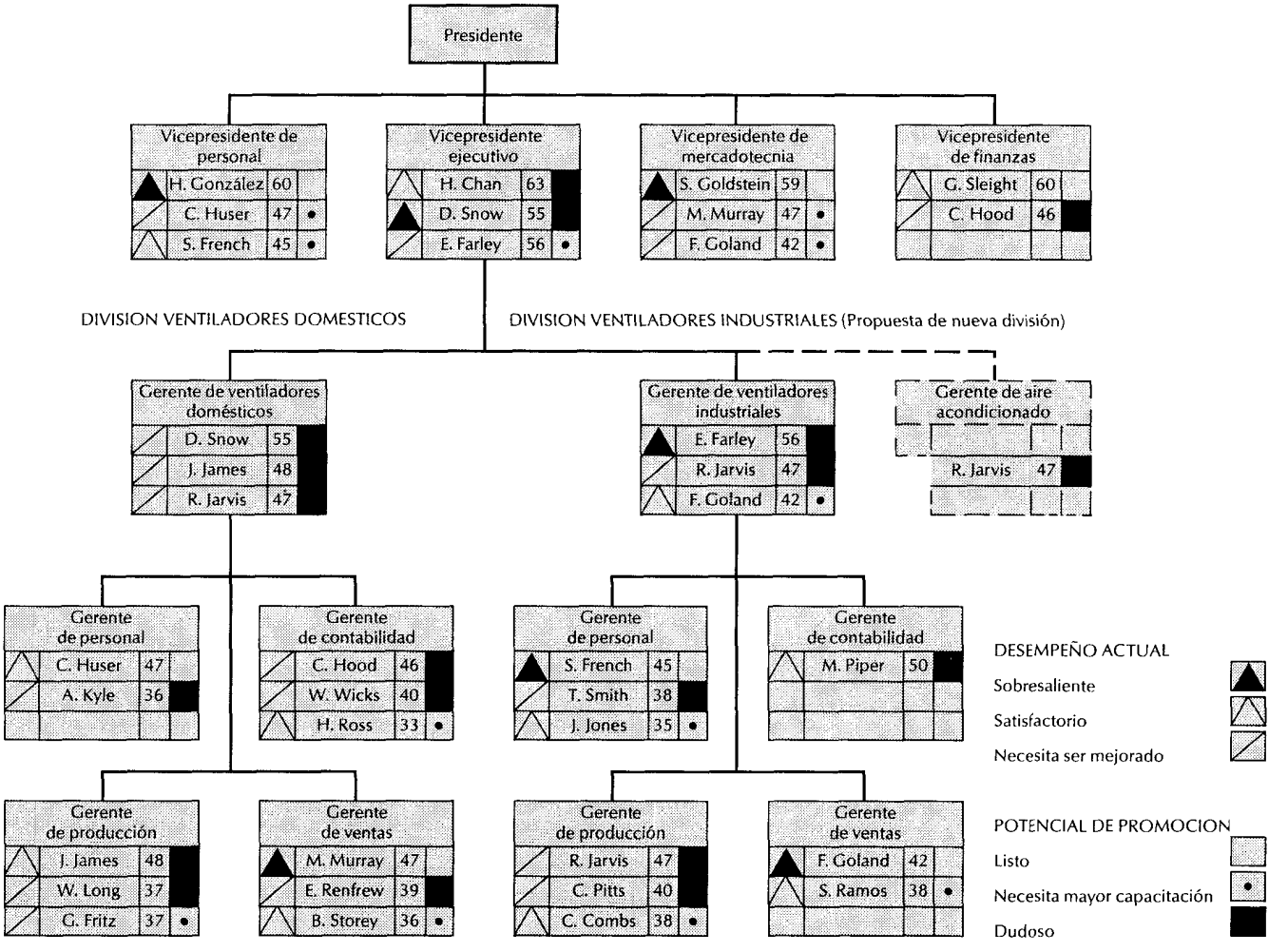


FIGURA 4.4
Diagrama de reemplazamiento de personal administrativo

Aptitudes en lenguas extranjeras. Aquí se incluye el grado de dominio así como si el idioma extranjero fuera la lengua nativa del empleado.

Limitaciones de reubicación. Reúne información referente a la disposición del empleado a reubicarse y las localidades en las que él desearía ser reubicado.

Intereses de carrera. Utilizando los mismos códigos de experiencia en el trabajo usados en la primera sección, el empleado debe indicar qué le gustaría hacer en el futuro para el empleador. Es posible proporcionar espacio para una breve prioridad de opciones y debe incluir un código que indique si la principal calificación del trabajador para el trabajo que desea hacer es la experiencia, el conocimiento o el interés.

Evaluaciones de desempeño. Estas deben ser integradas al banco de aptitudes del empleado y actualizadas periódicamente para indicar el logro de cada trabajador en cada dimensión (capacidad de liderazgo, motivación, habilidades de comunicación, etc.) evaluada, junto con un resumen de las capacidades y deficiencias del empleado.[9]

De hecho, los datos más comunes en un sistema de información de recursos humanos pueden llegar a 100 o más. Por ejemplo, un vendedor importante de un paquete de estructura principal de personal/nómina utilizado por unas 2000 compañías sugiere los 140 elementos mostrados en la tabla 4.1. Observe que estos elementos van

TABLA 4.1 Elementos comunes en un sistema de información de recursos humanos

Area de escolaridad (principal)
Aumento por desempeño ($)
Aumento por desempeño (%)
Clasificación del desempeño
Cobertura de plan de salud
Cobertura de seguro de vida
Código de recontratación
Código EEO-1
Código federal de empleo
Código tiempo completo/ medio tiempo
Condición de impedimentos
Cónyuge, empleo
Cónyuge, fecha de defunción
Cónyuge, nombre
Cónyuge, fecha de nacimiento
Cónyuge, sexo
Cónyuge, registro del seguro social
Deducciones de apoyo a niños
Deducciones misceláneas
Demanda pendiente (audiencia)
Demanda pendiente (descripción)
Demanda pendiente (fecha)
Demanda pendiente (resultado)
Departamento
Dependientes (fecha de nacimiento)
Dependientes (nombres)
Dependientes (número de)
Dependientes (relación)
Dependientes (sexos)
Dirección (de trabajo)
Disciplina (fecha de apelación)
Disciplina (fecha de la audiencia)
Disciplina (fecha de la demanda)
Disciplina (resultado de la apelación)
Disciplina (resultado)
Disciplina (tipo de demanda)
División
Domicilio
Embargos
Empleado, peso
Empleado, número
Empleado, código
Empleado, status
Empleado, estatura
Empleado, fecha de defunción
Escolaridad menor (menor)
Escuelas a que asistió
Escuelas de capacitación, fecha
Escuelas de capacitación, área
Escuelas de capacitación, terminada
Escuelas de capacitación a las que asistió
Estado del veterano
Estado marital
Estudios en progreso (fecha)
Estudios en progreso (tipo)
Examen médico (fecha)
Examen médico (restricciones)
Examen médico (resultado)
Examen médico (tipo sanguíneo)
Experiencia, de supervisión
Experiencia, fecha en que se utilizó por última vez
Experiencia, tipo de función
Experiencia, tipo de subfunción
Experiencia, número de años
Experiencia, nivel de eficiencia
Experiencia, ubicación
Fecha de casamiento
Fecha de inicio
Fecha de nacimiento
Fecha de transferencia
Fecha en el trabajo actual
Grado de escolaridad (fecha)
Grado de escolaridad (tipo)
Lesión, fecha
Lesión, tipo
Licencia para conducir (estado)
Licencia para conducir (fecha de expedición)
Licencia para conducir (número)
Licencia por enfermedad disponible
Licencia por enfermedad utilizada
Licencia profesional (fecha)
Licencia profesional (tipo)
Lugar de nacimiento
Membresía en el plan de pensión
Nacionalidad
Nivel de escolaridad logrado
Nivel de salario
Nombre
Número de posición del puesto
Número telefónico (domicilio)
Número telefónico (trabajo)
Permiso de ausencia, fecha de inicio
Permiso de ausencia, fecha de terminación
Permiso de ausencia, tipo
Plan de adquisición de acciones
Plan de salud (número de dependientes)
Preferencia del puesto
Preferencia religiosa
Propiedad organizacional
Puntos salariales
Quejas (fecha de presentación)
Quejas (resultado)
Quejas (tipo)
Raza
Razón de la transferencia
Referencia para emergencias (dirección)
Referencia para emergencias (nombre)
Referencia para emergencias (teléfono)
Referencias para emergencias (parentesco)
Registro de Seguro Social
Salario
Salario (anterior)
Salario (fecha de cambio)
Salario, nivel
Salario, razón de cambio
Salario, tipo de cambio
Servicio anterior (fecha de contratación)
Servicio anterior (fecha de terminación)
Servicio anterior (razón de la terminación)
Servicio, fecha
Servicio, fecha de despido
Servicio, nivel de terminación
Servicio, rama
Servicio, tipo de despido
Sexo
Sindicato, código
Sindicato, deducciones
Supervisor, dirección de trabajo
Supervisor, nombre
Supervisor, teléfono del trabajo
Supervisor, título
Terminación, fecha
Terminación, razón
Título del puesto
Ubicación del puesto
United Way, deducciones
Vacaciones, permiso disponible
Vacaciones, permiso utilizado

Fuente: Donald Harris, "A Matter of Privacy: Managing Personal Data in Company Computers", en *Personnel*, febrero de 1987, p. 37.

desde el domicilio personal hasta el número de licencia de conducir, el peso del empleado, la capacidad organizacional, salario, número de licencias por enfermedad, aptitudes (tipos) o el status de veterano.[10] Observe que las *aptitudes* a menudo se incluyen en este tipo de bancos de datos. Incluir "cursos de capacitación terminados" podría solamente mostrar lo que el empleado está capacitado para hacer, no que él realmente ha demostrado que puede hacerlo. Para añadir aptitudes tales como "retirar cubiertas de caldera y puertas" (el número de veces realizado, la fecha de la última ejecución, el tiempo que duró la actividad) le permite utilizar su computadora para centrarse en los empleados competentes para lograr las tareas que se deben hacer. En este sentido, se pueden aun incluir niveles de aptitudes en el banco de datos, tal vez en el intervalo de nivel de aptitud 1 (que puede conducir o instruir a otros) nivel de aptitud 2 (puede realizar el trabajo con supervisión mínima), 3 (tiene alguna experiencia: puede asistir a trabajadores expertos), hasta 4 (no ha tenido la oportunidad de trabajar en este puesto).[11]

El asunto de la confidencialidad

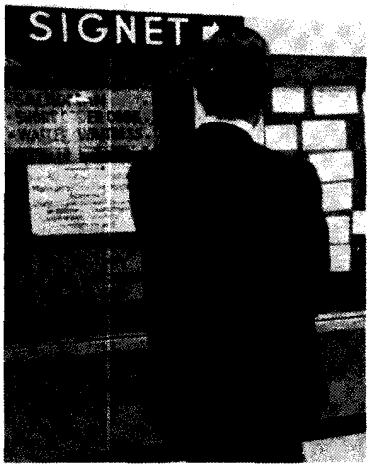
Varias tendencias han intensificado la necesidad del gerente de recursos humanos de crear mejores formas para controlar realmente los datos del personal que son almacenados en los bancos de datos de la organización. Primero, como se puede ver en la tabla 4.1, ahora existe, un gran manejo de información sobre los empleados en la mayoría de los bancos de datos de las empresas. Segundo, la expansión de las capacidades de computación para los fines del usuario ofrece más oportunidades para más personas de tener acceso a estos datos.[12] En relación con esto, se ha vuelto mucho más difícil para el departamento de personal revisar y aprobar cada solicitud de información. Y, por último, de acuerdo con cierta legislación (como el Acta federal del Derecho a la Privacía de 1974 y al Acta de Protección a la Vida Privada Personal de Nueva York en 1985), los empleados pueden tener derechos legales respecto de quiénes tienen acceso a la información de su historia laboral y el desempeño en el trabajo.

No es fácil mantener un equilibrio entre los derechos legítimos de la empresa para hacer disponible la información para aquellos en la organización que la requieran y los derechos de los empleados para la protección de sus datos personales. Un enfoque es el uso de las "matrices de acceso" incorporadas en el programa de computación de muchos sistemas de administración de bases de datos. En esencia, estas matrices definen los derechos de los usuarios (especificados por nombre, nivel o identificación de función) a tener diferentes tipos de acceso (tales como "sólo lectura" o "sólo escritura") para cada elemento de los datos contenidos en la base de datos. Así, los programadores de computadoras quienes tienen a cargo el trabajo de introducir datos relacionados con los empleados podrían estar autorizados solamente a "escribir" información en la base de datos, mientras que aquéllos del área de contabilidad están autorizados para "leer" una parte limitada de información, como la dirección de la persona, el número telefónico, el número de seguro social y el estatus de la pensión. El director de recursos humanos, por otro lado, podría estar autorizado para "leer y escribir" todos los elementos cuando accede a la base de datos.

FUENTES INTERNAS DE CANDIDATOS

Aunque el *reclutamiento* con frecuencia hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, los *empleados actuales* a menudo son la mayor fuente de candidatos. Algunos estudios indican inclusive que hasta el 90% de todas las posiciones administrativas son cubiertas de manera interna.[13]

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada y la moral y desempeño por tanto po-



La colocación de anuncios puede ser una forma eficiente de difundir la información de las oportunidades de empleo entre los empleados actuales.

drían fortalecerse. Los candidatos internos (por haber estado en la empresa durante cierto tiempo) podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidades de irse. La promoción desde dentro también puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se toman decisiones gerenciales. Podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es probable que se tenga una evaluación más precisa de las aptitudes de la persona. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera.

Sin embargo, la promoción desde dentro también puede ser contraproducente. Los empleados que aspiran a puestos y no los consiguen podrían sentirse inconformes; es esencial informar a los aspirantes que no tuvieron éxito sobre la razón por la que fueron rechazados y qué acciones podrían tomar para remediarlo y tener más éxito en el futuro.[14] De manera similar, muchas empresas exigen a los gerentes colocar anuncios de empleo y que entrevisten a todos los candidatos internos. Sin embargo, el gerente con frecuencia sabe de antemano a quién desea contratar, por lo que exigirle que entreviste a una lista de candidatos es una pérdida de tiempo para todos. Los grupos también podrían no sentirse tan satisfechos con su nuevo jefe si es nombrado de entre sus filas, como cuando se trata de una persona nueva; en ocasiones, por ejemplo, es difícil para el líder recién elegido sacudirse la reputación de ser "uno de los muchachos"[15]

Pero es posible que el principal problema sea la autorreferencia. Cuando se ha promovido desde abajo a todo un equipo administrativo o gerencial, podría surgir una tendencia a tomar decisiones "de acuerdo con el libro" y a mantener el *estatus quo*, cuando lo que se requiere es la innovación y una nueva dirección. El equilibrio entre los beneficios morales y lealtad y los inconvenientes de la autorreferencia es, por tanto, un problema.

colocación de avisos de empleo
La colocación de avisos para las vacantes de empleo en los tableros de boletín de la compañía, es un método de reclutamiento efectivo.

La promoción desde dentro, para que sea eficaz, requiere de la utilización del anuncio de empleo, los registros de personal y los bancos de aptitudes.[16] Los **anuncios de empleo** consisten en el aviso de la vacante y la lista de sus características como calificaciones, supervisor, horario de trabajo e índice salarial (como en la figura 4.5). Algunos contratos sindicales exigen anuncios de puestos para asegurar que los miembros del sindicato reciban la primera opción para las nuevas y mejores posiciones. No obstante, el anuncio de puestos puede ser también una buena práctica aun en las empresas no sindicalizadas si facilita la transferencia y promoción de sus candidatos internos calificados. Los anuncios por lo general no se utilizan cuando se trata de la promoción a un puesto de supervisión, ya que la gerencia prefiere seleccionar al personal que será promovido a niveles gerenciales.[17] *Los registros de personal* también son útiles en este punto. El análisis de los registros de personal (incluyendo las formas de solicitud) podría descubrir a los empleados quienes están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción y capacidad. Asimismo, podría revelar a las personas que tienen potencial para una mayor capacitación o aquellas que ya tienen los antecedentes adecuados para los puestos en cuestión. Los sistemas computarizados ya mencionados pueden ayudar a asegurar que los candidatos internos calificados sean identificados y considerados para la vacante. Algunas empresas también desarrollan *bancos de aptitudes* que listan a los empleados actuales que tienen aptitudes específicas. Por ejemplo, bajo "ingenieros aeroespaciales" se listan los nombres de todas las personas con esta experiencia o capacitación. Si se requiere de un ingeniero en la unidad A y el banco de aptitudes muestra a una persona con esas cualidades en la unidad B, podría ser invitada a transferirse a la unidad A aunque en ese momento no esté utilizando su experiencia en ingeniería aeroespacial.

En la figura 4.6 se presenta una relación de las políticas de anuncios de empleos de una empresa. Como se puede ver, las políticas normativas importantes señalan que "todos los empleados permanentes. . . son elegibles para beneficiarse de la política de listado de posición vacante. . . para solicitar que sean considerados para una posición", y "una lista de las posiciones vacantes será difundida entre todos los empleados en todas las instalaciones".

FIGURA 4.5
Forma para aviso de vacantes

Fuente: Bureau of National Affairs, Inc., *Recruiting and Selection Procedures*, Washington, D.C., 1988, p. 35.

NO. _____

Fecha del aviso: _____
Fecha límite: _____

_____

Existe una posición de tiempo completo disponible para una _____ en el _____ departamento. Esta posición está/no está abierta a los candidatos externos.

ESCALA DE SUELDO

Mínimo	Promedio	Máximo
$ _____	$ _____	$ _____

o
ASALARIADO

RESPONSABILIDADES
Véase la descripción de puesto adjunta.

REQUISITOS DE CAPACIDAD Y DESTREZA
(Debe poseer todas las siguientes aptitudes y habilidades para ser considerado para esta posición.)

1. Haber demostrado un desempeño satisfactorio en las posiciones anteriores/actuales que incluye:
   - capacidad para desempeñar las tareas en una forma completa y precisa
   - haber demostrado puntualidad y seguimiento a las responsabilidades y asignaciones
   - capacidad para trabajar bien con otras personas
   - capacidad para comunicarse con eficiencia
   - confiabilidad y buen servicio
   - buenas aptitudes de organización
   - actitud y enfoque a la solución de problemas
   - actitud de trabajo positivo: entusiasta, confiable, sociable, útil, comprometido
2.

APTITUDES Y HABILIDADES DESEADAS
(Estas aptitudes y habilidades harán un candidato más competitivo.)

El procedimiento de solicitud para los empleados es como sigue:

1. solicite por teléfono _____, en la ext. ____, hasta las 3.00 p.m. _____
2. Asegúrese de llenar la solicitud interna de trabajo y de enviar su currículum/solicitud a _____ antes de la fecha indicada.

Los aspirantes serán preseleccionados de acuerdo con los requisitos anteriores.
La selección será hecha por el _____.
es una empresa de igualdad de oportunidades.
0255M/1

Copyright © 1988 by the Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C. 20037
0361-7467/88/$0+.50

FORMACIÓN DEL COMPROMISO DEL EMPLEADO

Promoción desde dentro

Los empleados tienden a comprometerse con las empresas que están comprometidas con ellos. La comunicación en dos sentidos, el trato justo garantizado, y la seguridad en el trabajo son algunas de las cosas que el sistema de RH de la empresa puede proporcionar para demostrar que está realmente comprometida con sus empleados. Sin embargo, muchos de ellos finalmente medirán el compromiso de sus empresas por el grado en el que son capaces de lograr sus metas de carrera. En el capítulo 11 (Manejo de carrera) se explicarán con más detalle los sistemas de promoción desde dentro. No obs-

ELEGIBILIDAD

- Todos los empleados permanentes que han terminado su período de prueba son elegibles y pueden hacer uso de la política de listado de posiciones vacantes con el propósito de solicitar la consideración para una posición que constituiría una oportunidad de desarrollo.
- Los empleados que han sido promovidos o transferidos, o quienes han cambiado de puesto por alguna razón, deben esperar un período de 6 meses antes de solicitar una posición diferente.

POLITICA

- A todos los empleados en todas las instalaciones se les comunicará una lista de posiciones vacantes. La notificación incluirá información acerca del título del puesto, índice de salario, departamento, el nombre y título del supervisor, la ubicación, una descripción breve del contenido del puesto, los requisitos e instrucciones de las condiciones en las que se llevará a cabo el proceso de la entrevista.
- Las calificaciones básicas del puesto y la experiencia necesaria para cubrir la vacante serán listadas en el aviso. Los empleados deben consultar con el departamento de recursos humanos si existen dudas respecto a las oportunidades de promoción asociadas con el puesto.
- Las listas de las vacantes permanecerán en los tableros de boletín durante 5 días laborales.
- Las formas para la solicitud de consideración para una posición vacante pueden ser obtenidas en el departamento de recursos humanos.
- El departamento de recursos humanos revisará las solicitudes para evaluar las calificaciones del empleado para la posición.
- El gerente de contratación revisará las solicitudes de los empleados dentro de la compañía antes de cubrir la vacante con personal externo a la empresa.
- Es responsabilidad de los empleados notificar a sus gerentes del interés por alguna posición vacante.
- El gerente de contratación toma la decisión final cuando se cubre la vacante; sin embargo, las normas para cubrir cualquier posición vacante se basan en la habilidad, calificaciones, experiencia, antecedentes y aptitudes del empleado que le permitirán realizar su trabajo satisfactoriamente. Es responsabilidad del gerente de contratación notificar al gerente previo del interés por contratar al empleado.
- Los empleados que conocen de alguna vacante pendiente, y quienes estén de vacaciones cuando esto suceda, pueden dejar una solicitud en el departamento de recursos humanos para su consideración.
- Es responsabilidad del gerente asegurarse de que el departamento de recursos humanos ha notificado a todos los aspirantes internos que obtuvieron o no obtuvieron el puesto antes del anuncio general por parte del gerente de la persona acreditada para el puesto.
- Las solicitudes "generales" no serán aceptadas. Los empleados deben llenar una solicitud cada vez que una posición en la que estén interesados se haga disponible.
- Ya que con frecuencia se hace una preselección, los empleados deben planear su crecimiento de carrera programando encuentros con los gerentes potenciales antes de anunciarse como aspirante al puesto para que se conozcan y adquieran la información de desarrollo que necesitan en la adquisición de nuevas aptitudes para el plan de carrera.
- Hay ocasiones en que los puestos no serán listados. Dos ejemplos de ello podrían ser: (1) cuando un puesto se puede cubrir mejor por medio de una progresión natural o si es una trayectoria lógica en la carrera de algún empleado, y (2) cuando un puesto es creado para proporcionar una oportunidad de desarrollo a un empleado con alto desempeño.
- De acuerdo con esta política, los gerentes son alentados a trabajar con los empleados en el desarrollo de carrera con el propósito de ayudarlos a un movimiento ascendente en una trayectoria de carrera particular o en una estructura de puestos.

FIGURA 4.6
Políticas para el aviso de trabajo de una empresa

Fuente: Del libro *Human Resource Director's Handbook* de Mary F. Cook © 1984. Con la autorización de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

tante, en este punto es útil hacer énfasis en el hecho de que el reclutamiento y los avisos de trabajo pueden ser centrales para los esfuerzos de una empresa para impulsar la formación del compromiso en el empleado.

Por consiguiente, muchas empresas orientadas al alto compromiso tiene amplios programas de promociones desde dentro.[18] Ciertamente, las empresas a menudo aso-

http://libreria-universitaria.blogspot.com

R.W. Allen, CEO de Delta Airlines, es un producto del gran compromiso de la compañía con la promoción desde dentro.

ciadas con empleados comprometidos –empresas como Delta Airlines y Federal Express– tienen *políticas* de promociones desde dentro. Por ejemplo, en Federal Express "las posiciones vacantes se llenan, cuando es posible, con candidatos calificados desde el interior de la fuerza de trabajo existente".[19] Pero existe mucho más para que un programa de promoción desde dentro sea satisfactorio que sólo una enérgica declaración de la política. Como se verá en el capítulo 11, la promoción desde dentro está apoyada primero por la selección cuidadosa de los empleados. Como explica un gerente de Delta: "En primera instancia, nosotros contratamos para el futuro... el proceso de contratación favorece a los aspirantes que tienen potencial para la promoción." Esto ayuda a explicar cómo el presidente Allen escaló los peldaños en Delta, desde una posición a nivel de entrada hasta la dirección de personal y luego a CEO y la presidencia. La promoción efectiva desde dentro también depende de la educación y capacitación necesarias que la empresa brinda para ayudar a los empleados a identificar y desarrollar su propio potencial de promoción. Estas empresas también proporcionan evaluaciones orientadas a la carrera: El supervisor y el empleado están a cargo de enlazar el desempeño anterior, las preferencias de carrera y las necesidades de desarrollo del empleado en un plan de carrera formal. Finalmente, el reclutamiento interno orientado al compromiso requiere de un sistema coordinado para tener acceso a los registros de carrera y a los avisos de posiciones vacantes, un sistema que garantice que todos los empleados elegibles serán informados de las posiciones vacantes y serán tomados en cuenta. Por ejemplo, Federal Express tiene un sistema de coordinación para los anuncios de puesto o carrera llamado JCATS (Job Change Applicant Tracking System, "Sistema de Rastreo de Aspirantes al Cambio de Puesto"). Los anuncios de nuevas vacantes para puestos por medio de este sistema electrónico por lo general se emiten los viernes. Todos los empleados que solicitan la posición obtienen calificaciones numéricas basadas en el desempeño en el trabajo y tiempo de servicio. Entonces son aconsejados como si se les fuera a seleccionar como candidatos. El reclutamiento interno y la promoción desde dentro puede de esta forma ser una fuerza para crear el compromiso del empleado. Sin embargo, una simple política de aviso de los puestos vacantes no formará ningún compromiso.

PREDICCION DEL SUMINISTRO DE CANDIDATOS EXTERNOS

Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos —aquellos que actualmente no están empleados en la organización. La predicción de la disponibilidad de candidatos externos requerirá de una predicción de las *condiciones económicas generales, las condiciones del mercado local* y *las condiciones del mercado ocupacional.*

Condiciones económicas generales

El primer paso es predecir las **condiciones económicas generales** y el índice actual de desempleo. Con frecuencia, cuanto más baja sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar personal.

Existe mucha información publicada que se puede utilizar para desarrollar predicciones económicas. En diciembre de cada año, la revista *Business Week* presenta su predicción económica para el año siguiente; cada semana presenta una instantánea de la economía en su página de *perspectivas*. La revista *Fortune* tiene un pronóstico mensual de la perspectiva económica que por lo general se complementa en su edición de enero con una proyección para el año que empieza. La revista *Forbes* publica regularmente artículos sobre tendencias económicas tanto nacionales como extranjeras. Muchos bancos, como el Citibank de Nueva York, el Manufacturers Hanover Trust y el Chase Manhattan, editan análisis y predicciones periódicas sobre la economía. Cada

mes de diciembre, la Prudential Insurance Company publica una predicción económica para el año siguiente.

Varias agencias del gobierno federal ofrecen también información sobre predicciones económicas. El U.S. Council of Economic Advisors prepara cada mes los *Economic Indicators* que muestran la tendencia hasta la fecha de varios indicadores económicos. Las oficinas regionales de la Reserva Federal editan informes económicos cada mes. El Banco de la Reserva Federal de San Luis publica un resumen mensual que informa de varios indicadores económicos.

Condiciones del mercado local

También es importante la proyección de las **condiciones de mano de obra locales**. Por ejemplo, la reducción de un programa de defensa produjo un nivel de desempleo relativamente alto en ciudades como Seattle, muy aparte de las condiciones económicas generales en el país.

condiciones del mercado ocupacional La Bureau of Labor Statistics del Departamento del Trabajo de Estados Unidos publica las proyecciones del suministro de mano de obra y las demandas para las diferentes ocupaciones, como lo hacen otras agencias.

Condiciones del mercado ocupacional

Por último, quizá se desee pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales al empleo en ocupaciones específicas (ingenieros, operadores de perforadoras, contadores, etc.) que se vayan a reclutar. Hace poco, por ejemplo, hubo una baja disponibilidad de contadores y enfermeras.

En diversas fuentes se pueden obtener pronósticos de mano de obra disponible en diferentes ocupaciones. Por ejemplo, la Bureau of Labor Statistics del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, publica proyecciones en la *Monthly Labor Review*. La National Science Foundation por lo regular pronostica las condiciones del mercado laboral en las áreas de ciencia y tecnología. Otras dependencias que proporcionan pronósticos ocupacionales incluyen al Public Health Service, el U.S. Employment Service y la Office of Education.

▶ RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO

INTRODUCCION

Una vez que ha tomado la decisión de cubrir una posición (y se ha recibido la autorización para hacerlo), el siguiente paso es desarrollar una lista de aspirantes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento descritas a continuación. El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. Si sólo se presentan dos candidatos para dos vacantes, lo más probable es que no haya otra alternativa que contratarlos. Sin embargo, si se presentan 10 o 20 aspirantes, entonces es posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar sólo a los mejores.

Algunos empleadores utilizan una *pirámide de rendimiento* para el reclutamiento con el fin de determinar el número de aspirantes que deben generar para contratar el número requerido de empleados. Como se ilustra en la figura 4.7, la pirámide muestra gráficamente el número de nuevos contactos que hay que generar mediante esfuerzos de reclutamiento para contratar al número requerido de nuevos empleados. En este caso, la compañía sabe que debe contratar a 50 contadores a nivel de entrada para el siguiente año. A partir de su experiencia, también sabe que el índice de ofertas hechas en relación con las nuevas contrataciones reales es de 2 a 1; aceptan aproximadamente la mitad de las personas a las que se hacen las ofertas. De la misma manera, la empresa sabe

FIGURA 4.7
Pirámide de rendimiento de reclutamiento

que el índice de candidatos entrevistados en relación con las ofertas hechas es de 3 a 2, mientras que el índice de candidatos invitados a entrevistas con respecto a los candidatos realmente entrevistados ha sido de 4 a 3. Finalmente, la empresa sabe que el índice de contactos nuevos generados en relación con los candidatos realmente invitados ha sido de 6 a 1; en otras palabras, de 6 contactos que surgen de la publicidad, reclutamiento en universidades y otros esfuerzos de reclutamiento de la compañía, sólo 1 suele recibir la invitación a presentarse para una entrevista. Teniendo en cuenta estos índices, la empresa sabe que debe generar 1200 contactos a fin de invitar a 200 candidatos viables a sus oficinas para entrevistarlos. Después entrevistará a unos 150 de los que invita y realizará 100 ofrecimientos. De estas 100 ofertas, la mitad (es decir, 50 nuevos contadores) serán contratados.

Los esfuerzos de reclutamiento de universitarios son más exitosos cuando los reclutadores son cuidadosamente seleccionados y capacitados. En esta imagen, una reclutadora de IRS participa en una feria de empleo en el campus de Southwest Texas State University en San Marcos, Texas.

Sin embargo, no es sólo el reclutamiento sino el reclutamiento efectivo lo que es importante. Por ejemplo, considere el resultado de un estudio reciente de reclutadores universitarios.[20] Los individuos fueron 41 estudiantes graduados de 4 facultades (artes y ciencias, ingeniería, relaciones industriales y comercio) de una universidad en el noreste. Los estudiantes fueron interrogados dos veces durante el semestre de la primavera, una vez después de que tuvieron su primera ronda de entrevistas con los empleadores y una vez después de la segunda ronda.

Se hizo evidente que la calidad del proceso de reclutamiento de una empresa tuvo un gran impacto sobre los candidatos que eligió la empresa. Por ejemplo, cuando se les preguntó después de la entrevista inicial por qué pensaron que una empresa particular podría ser una buena elección, los 41 mencionaron la naturaleza del puesto; sin embargo, 12 de ellos contestaron que la impresión que les causaron los reclutadores y 9 dijeron que los comentarios de amigos y conocidos afectó sus impresiones. Desafortunadamente, lo contrario también fue cierto. Cuando se les preguntó por qué juzgaron a algunas empresas como mala elección, 39 mencionaron que la naturaleza del puesto, pero 23 de ellos dijeron que habían sido desanimados por reclutadores ineficientes. Por ejemplo, algunos estaban descuidadamente vestidos; otros eran "escasamente ilustrados"; algunos fueron groseros; y otros más hicieron ofensivos comentarios sexistas. Todos los reclutadores, no es necesario decirlo, fueron representantes deficientes de sus empresas.

El reclutamiento es una área en la que es esencial la cooperación entre línea y cuerpo administrativo por diferentes razones. El especialista en recursos humanos que recluta y realiza la selección inicial para el puesto vacante pocas veces es el único responsable de supervisar su desempeño. Por tanto, debe tener una visión tan clara como sea posible de lo que implica el puesto y esto, a su vez, significa hablar directamente con el supervisor involucrado. Por ejemplo, el especialista en recursos humanos podría desear saber algo sobre el estilo del supervisor y los miembros del grupo de trabajo. Por ejemplo, ¿es un grupo "difícil" de tratar? El especialista en recursos humanos también podría querer visitar el lugar de trabajo y revisar la descripción del puesto con el supervisor para asegurar que el puesto no ha cambiado desde que se elaboró la descripción. Además, el supervisor podría estar en posibilidad de proporcionar información adicional sobre la capacidad y talentos que requerirá el nuevo trabajador. La planeación del personal en general —y el reclutamiento en particular— requieren por tanto de una cooperación estrecha entre el personal de línea y el staff.

LA PUBLICIDAD COMO UNA FUENTE DE CANDIDATOS

La publicidad es otra fuente importante para atraer candidatos pero, para que los anuncios de oferta de empleos tengan resultados, existen dos elementos que se tienen que considerar: los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio.[21] La selección del mejor medio —ya sea el periódico local, el *Wall Street Journal* o una revista técnica— depende del tipo de posiciones para los que se está reclutando. El periódico local es por lo general la mejor fuente de obreros, empleados de oficina y empleados administrativos de nivel bajo. Para los empleados especializados, se puede hacer publicidad en revistas profesionales y comerciales como*American Psychologist, Sales Management, Chemical Engineering* y *Electronics News*. Existen publicaciones como *Travel Trade, Women's Wear Daily, American Banker, Hospital Administration* y *Chronicle of Higher Education* en las que se deben colocar los anuncios para solicitar profesionales como banqueros, administradores de hospital o maestros. Un problema de este tipo de publicidad en revistas especializadas es el prolongado período de anticipación que con frecuencia se requiere; por ejemplo, podría pasar uno o más meses entre la inserción del anuncio y la publicación del periódico o revista especializada. No obstante, los anuncios siguen siendo fuentes importantes y por consiguiente siguen apareciendo anuncios como el de la figura 4.8.

La colocación de anuncios en periódicos como el *Wall Street Journal* puede ser una buena fuente de personal administrativo de nivel medio y alto. El *Wall Street Journal*, por ejemplo, tiene varias ediciones regionales, de manera que se puede cubrir todo el país o sólo el área geográfica apropiada.

La mayoría de las empresas utilizan los anuncios en periódicos, pero también utilizan otros medios. La tabla 4.2 muestra cuando se debe utilizar cada uno. Por ejemplo,

TABLA 4.2 Ventajas y desventajas de los principales tipos de medios

TIPO DE MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CUANDO UTILIZARLO
Periódicos	Plazos breves. Flexibilidad en el tamaño del anuncio. Circulación concentrada en áreas geográficas específicas. Secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso de quienes buscan empleo activamente.	Fácil de ignorar por parte de los prospectos. Considerable confusión competitiva. Circulación no especializada; es necesario pagar por un gran número de lectores no deseados. Baja calidad de impresión.	Cuando se desea limitar el reclutamiento a un área específica. Cuando existen suficientes prospectos en un área específica. Cuando un número suficiente de prospectos lee los anuncios de solicitud de empleados como paracubrir las necesidades de contratación.
Revistas	Las revistas especializadas llegan a las ca tegorías de ocupación específicas. Flexibilidad en el tamaño del anuncio. Gran calidad de impresión. Medio editorial prestigiado. Larga vida; los prospectos guardan las revistas y las vuelven a leer.	Amplia circulación geográfica; por lo general no se pueden utilizar para limitar el reclutamiento a un área específica. Un gran tiempo de anticipación para la colocación del anuncio.	Cuando el empleo es especializado. Cuando el tiempo y las limitaciones geográficas no son tan importantes. Cuando se participa en programas de reclutamiento continuos.

Continúa

TABLA 4.2 *(Continuación)*

TIPO DE MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CUANDO UTILIZARLO
Radio y televisión	Difíciles de ignorar. Puede llegar a los prospectos que no estén buscando empleo activamente más que en los periódicos y revistas. Puede limitarse a áreas geográficas específicas. Creativamente flexible. Puede dramatizar los antecedentes de empleo con más eficiencia que los anuncios impresos. Poca confusión competitiva de reclutamiento	Sólo es posible difundir mensajes breves y poco complicados. Falta de permanencia; el prospecto no puede regresar al anuncio. (Repeticiones necesarias para causar una impresión.) La creación y producción de comerciales (particularmente de televisión) puede ser costosa y tardada. Falta de selectividad de intereses especiales; se paga por una circulación desperdiciada.	En situaciones competitivas, cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso. Cuando hay múltiples vacantes y no existen suficiente prospectos en ciertas áreas geográficas. Cuando se requiere de un gran impacto y de manera rápida. Una campaña "relámpago" puede saturar un área en dos semanas o menos. Util para llamar la atención a los anuncios impresos.
"Punto de compra" (materiales promocionales en los centros de reclutamiento)	Llama la atención a la descripción del empleo en momentos en que los rospectos pueden actuar de inmediato. Flexibilidad creativa.	Utilidad limitada; los prospectos deben visitar centro de reclutamiento antes de que pueda ser eficaz.	Carteles, pancartas, folletos, presentación audiovisual en actos especiales como ferias de empleo, festivales de la empresa, convenciones; como parte de un programa de referencias de empleo, en las oficinas de colocación o cuando los prospectos visiten la organización.

Fuente: Adaptado de Bernard S. Hodes, "Planning for Recruitment Advertising: Part II, " *Personnel Journal,* Vol. 28, no. 5, junio 1953, p. 499. Reimpreso con permiso de *Personnel Journal,* Costa Mesa, C.A. Todos los derechos reservados.

las revistas son mejores cuando se trata de puestos especializados, como el caso de recurrir a una revista de ingeniería de computadoras para solicitar ingenieros en computación.

Principios de la publicidad para solicitar empleados

Además de los medios que se van a utilizar, la elaboración del anuncio es importante.

Los ejecutivos experimentados en el uso de la publicidad utilizan una guía de cuatro puntos llamada AIDA para componer sus anuncios. Primero, es necesario llamar la *atención* al anuncio. La figura 4.9 muestra una página de la sección clasificada de un periódico; ¿cuál anuncio atrae la atención? Es conveniente señalar que los anuncios con letras muy cerradas se pierden, mientras que destacan aquellos que utilizan amplios espacios vacíos y separaciones. Por la misma razón, a menudo las posiciones clave se publican en anuncios grandes, ya que no se pierden en las columnas de los anuncios clasificados.

Preséntese a un líder industrial.

Los programas de comercialización de importantes productos innovadores y el inigualable servicio al cliente hacen de Fidelity Investments® una de las más altas organizaciones de servicios financieros del país. Atrás de nuestro éxito se encuentran individuos comprometidos y altamente capacitados cuya experiencia y motivación están colocando a Fidelity en un crecimiento sin precedentes en los noventas. Si usted comparte nuestra ética e ideología, por favor considere la siguiente vacante:

GERENTE ADMINISTRATIVO SENIOR

COMO HACER QUE SU CARRERA SEA EXCEPCIONAL

Preséntese a Fidelity, ESCRIBA AHORA.

Fidelity Investments tiene una vacante para un especialista administrativo con experiencia para manejar la función de personal en los negocios de Fidelity Institutional and Brokerage. Las responsabilidades incluyen el trabajo con empleados de R.H. y gerentes de negocios para identificar las necesidades futuras de personal, el desarrollo de directorios de candidatos y las estrategias creativas de recursos, y cubrir las diferentes vacantes profesionales. Los candidatos deben tener por lo menos diez años de experiencia como responsables de negocios y/o R.H. con un enfoque de gran volumen, reclutamiento a nivel profesional y experiencia en la administración y/o fondos mutualistas/industrias de servicios financieros institucionales.

Fidelity ofrece prestaciones excepcionales para la gente excepcional, que incluyen seguro médico/dental, reembolso de colegiaturas, reparto de utilidades y un plan 401(k). Envíe su currículum a:

Fidelity Investments, Human Resources,
82 Devonshire St., Dept. SSM, mail zone 17A, Boston, MA 02109.
Una empresa para la igualdad de oportunidades, M/F/D/V.

Fidelity Investments®

FIGURA 4.8
Aviso para un puesto administrativo

A continuación, se debe generar *interés* en el empleo. Como en la figura 4.10, el interés se puede crear por la naturaleza del empleo mismo, como "se desarrollará en un trabajo lleno de retos". En ocasiones, pueden utilizarse otros aspectos del empleo, como su ubicación, para crear interés.

Accountant

ch, multi-plant manu-
r with home offices
heast NJ seeks an ag-
e Sr. Accountant to
ır expanding team.
sibilities include
ation of income & bal-
sheet statements,
s of divisional & cor-
financial reports,
preparation, capital
s & developing ac-
g methods. The suc-
candidate will pos-
A, Accounting or Fi-
Degree, 5-8 years ex-
e in a manufacturing
ment with strong
ound in cost account-
nowledge of DP sys-
Supervisory experi-
strongly preferred.
rn we offer a dy-
results-oriented envi-
it with compensation
e designed to attract
onal talent. Send re-
in complete confi-
o:
1210, Wall Street Journal
l opportunity employer m/f

ERCIAL MORTGAGE
OAN OFFICER

of America, a $9.1 bil-
ift, is accepting re-
r the position of Com-
Mortgage Loan Officer
Hudson Valley/NYC
adquartered in White
tequirements incld 3-5
nercial lending exp in
on and underwriting,
to analyze financial
its, good oral and writ-
nunication skills. Pre-
d in Hudson Valley/
kt. Finance/Real Es-
gree desired. Travel
ubmit resume WITH
REQUIREMENTS to:
Karen Solenick
E OF AMERICA F.S.B.
8 East Post Road
te Plains, NY 10601
ual Oppty Employer
M/F/V/HC

Stock/Commodity.

CONTABILIDAD

PROFESIONALES DE AUDITORIAS E IMPUESTOS

Oportunidades
en Atlanta
y el sudeste

Touche Ross una empresa Big Eight está experimentando un crecimiento importante.
Somos líderes en aplicaciones en microcomputadoras, innovadores en el desarrollo de líneas de nuevos productos y desafiamos a nuestros profesionales a tratar con la dirección general senior de nuestros clientes desde el principio.
El énfasis en la más alta calidad del servicio y las relaciones estrechas con los clientes proporcionan el mejor ambiente para un rápido crecimiento profesional —para usted y para nosotros. Nuestras oficinas funcionan con un alto grado de autonomía, pero cuentan con todos los recursos disponibles de nuestra organización a nivel nacional. El desarrollo puede ser rápido— las oportunidades de asociación se basan en el desempeño. Y encontrará que tenemos un interés real en ayudar a su superación. Otras ventajas incluyen un excelente paquete de compensaciones y el prestigio profesional del nombre Touche Ross.
Las oportunidades ahora están disponibles en Atlanta y otros lugares del sureste.
Si cuenta con dos a siete años de experiencia actual o reciente con una empresa pública de contabilidad regional importante o nacional y el empeño por alcanzar la cima de su profesión, nos gustaría conocerlo.
Para mayores informes dirija un resumen de su experiencia e historia salarial a:

Shelly Hanke
TOUCHE ROSS
225 Peachtree St., N.E.
Suite 1400 Atlanta, GA 30043
Una empresa para la igualdad de oportunidades M/F/H

Touche Ross

$100,000+++COMM/YR
CLOSER
Mature-Exp

Nat'l auto aftermarket co. seeks Super Sales Pro who can come aboard by next week. You will avg $2000. comm per sale and receive 15 double confirmed leads per week. If you can't document 50K past income, don't call. Ideal candidate will have sold franchises, pools, home improvements or

Eastcoast importer & national distributor of high quality conventional machine tools has a requirement for an experienced machine tool salesperson familiar with turning & milling. The successful candidate will be responsible for all aspects of marketing established machine tools in the United States, as well as expanding imported products.
Experience in working with distributors & a successful sales record are requirements for

FIGURA 4.9 Ejemplo de anuncio de empleo que llama la atención

Luego, se debe crear un *deseo* apoyándose en los factores de interés más los extras del trabajo en términos de satisfacción en el empleo, desarrollo de carrera, viajes y otras ventajas similares. En este punto es importante escribir el anuncio teniendo en mente el público a quien va dirigido. Por ejemplo, el pago de colegiaturas y la cercanía de escuelas para graduados son elementos atractivos para los ingenieros y otros profesionistas.

El anuncio debe mover a la *acción*. Escoja cualquier anuncio y encontrará una afirmación como "llame hoy", "escriba hoy para obtener más información" o "recurra a su agente de viajes más cercano y prepare su viaje". El anuncio de solicitud de empleados que se muestra en la figura 4.11 es un buen ejemplo.

La creciente internacionalización de la economía de Estados Unidos a creado muchas oportunidades para posiciones con empresas multinacionales. La figura 4.12 le da un ejemplo del uso de los anuncios para estas oportunidades fuera del país.

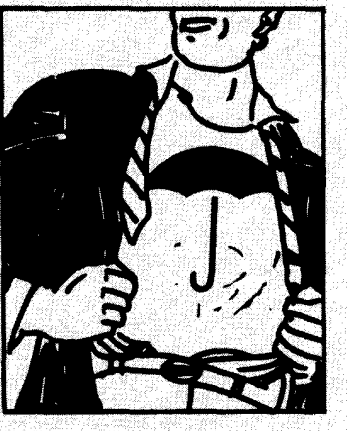
Por último, aunque la mayoría de las empresas de hoy saben que las solicitudes de reclutamiento discriminatorias son en general ilegales, un estudio encontró que si bien no son evidentes, estos anuncios ilegales o dudosos todavía existen.[22] Como se sabe, los

anuncios que especifican el sexo (que requieren "hombre", "mujer", "empleada de confianza", etc.) por lo general son discriminatorios, como son los términos relacionados con el sexo como "jardinero", "mecánico" o anuncios que impliquen una cierta edad (como "estudiante", "recién egresado" o "retirado"). De la misma manera, términos como "se requiere bilingüe" o "japonés", también son discutibles. Como se explicó en el capí-

FIGURA 4.10
Aviso de empleo que crea interés

Aseguradores médicos

NECESITAMOS UN ASEGURADOR CON ALTO DESEMPEÑO



Para avanzar al mismo ritmo que nuestra base de cuentas de rápida expansión, buscamos individuos independientes y ambiciosos para incorporarlos al Grupo de Beneficios a Empleados en nuestra oficina en Orinda. La clase de profesionales con antecedentes comprobados y con gran capacidad de análisis.

Si se identifica con esto, considere su ingreso en The Travelers, empresa líder en servicios financieros y de seguros con ingresos de 46 mil millones de dólares.

Si tiene 3 años de experiencia en seguros médicos de grupo en los que haya adquirido sólidos conocimientos sobre coberturas de beneficios a empleados y excelente habilidad de comunicación interpersonal, califica para el puesto.

A cambio, desempeñará un desafiante trabajo en un ambiente dinámico. Actualmente combinamos nuestros grupos de Nuevos Negocios y Relaciones con el Cliente, creando una fuerza más agresiva. Como parte de esta nueva unidad tendrá excelentes oportunidades de crecimiento profesional; además, recibirá un sueldo y paquete de prestaciones altamente competitivos.

Por tanto, si usted tiene alto rendimiento, únase a The Travelers y disfrute de una carrera de éxito.

Envíe su currículum con sus necesidades de ingreso a: Sonia Mielnik, The Travelers Companies, 30-CR, SF426L1, One Tower Square, Hartford, CT06183-7060.

The Travelers

Su mejor protección bajo la sombrilla.SM

Oficina matriz: The Travelers Companies, Hartford, Connecticut.

Empresa de acuerdo con la igualdad en las oportunidades

Podemos llevarle a muchos lugares.

El programa de atención médica permanente Kaiser constituye una de las organizaciones de atención a la salud más grandes del país. A los profesionales comprometidos en ayudar a quienes requieren atención médica de calidad, les pedimos que consideren esta excelente oportunidad y experiencia en la mejor atención médica.
Ofrecemos sueldos competitivos, amplias prestaciones, programas educativos y la oportunidad de transferencia en nuestras instalaciones sin perder la antigüedad.
Kaiser Permanente se enorgullece de ser una empresa que ofrece igualdad en las oportunidades.

Hayward

Para estas plazas en nuestro Hayward Medical Center por favor comuníquese de lunes a jueves de las 10 am a la 1 pm con el **Departamento de Personal, 27400 Hesperian Blvd., Hayward CA 95545 o llame a Ellen Gutstadt al teléfono (415) 784-4258.**

Enfermeras Calificadas

ER: **Nocturnas y servicios especiales**
L&D: **Nocturnas**
ICN: **Disponible todos los turnos**
ICU/CCU: **Vespertina y nocturna**
Medicina/Cirugía: **Disponible todos los turnos**
Nocturna Flotante: **Disponible todos los turnos**

Enfermera general para servicios de salud a empleados: Requiere 5 años de experiencia general en adultos y grado de maestría.

Enfermera general de adultos: Requiere 2 años de experiencia y grado de maestría.

Supervisor OB: Grado licenciatura, experiencia clínica y administrativa combinada con una especialidad clínica son requisitos necesarios para supervisar nuestra actividad terciaria, L&D, las unidades de ginecología y perinatal. Licenciatura en RN y 3 años de experiencia en salas de labor. Se prefiere con grado de maestría en ciencias.

Enfermera asesora: 2 años de experiencia reciente en Medicina/Cirugía. Posiciones disponibles en medio tiempo y servicios especiales.

Enfermeras OR: Horarios matutinos y vespertinos disponibles con seis meses de experiencia y licencia vigente en CA RN.

Supervisora de turno nocturno: Para trabajar 3 noches por semana. Se requiere grado de licenciatura.

También aceptamos solicitudes para el programa de recién egresados: Fecha límite 11 de mayo de 1987.
Programa de reingreso: fecha límite 4 de mayo de 1987.

KAISER PERMANENTE
Programa de atención médica

FIGURA 4.11
Anuncio de empleo con un llamado a la acción
Fuente: BSA Advertising, San Mateo, CA.

tulo 2, los empleadores que utilizan anuncios de este tipo por lo general se colocan solos en la eventualidad de tener que defender sus motivos para limitar la búsqueda al tipo de persona mencionada en el aviso.

APRENDIZ EN ADMINISTRACION PARA OPERACIONES INTERNACIONALES

Tokio, Londres, Zurich o Francfort

Salomon Brothers Inc., importante fuerza en la comunidad bancaria de inversiones a nivel internacional, ofrece excelente oportunidad a nivel inicial para individuos trabajadores y audaces que ingresen a nuestro programa de capacitación en administración para operaciones internacionales. Este programa está diseñado para ofrecer a los candidatos con poca o ninguna experiencia previa en la industria, un conocimiento del producto y habilidades operativas a nivel gerencial.

Durante este programa de capacitación de un año en nuestras oficinas centrales en Nueva York, usted estará en diversas áreas de operaciones y participará en algunos proyectos y asignaciones especiales. El objetivo es desarrollar el conocimiento de diversas áreas por medio de la experiencia directa y la observación participativa. Al concluir su participación, se le asignará a una de nuestras filiales en Japón, Londres, Zurich o Francfort.

Este puesto requiere un pensador independiente que sea flexible y capaz de demostrar un alto nivel de iniciativa. Será importante su habilidad para desarrollar una perspectiva gerencial y demostrar destreza en el desempeño de las diferentes funciones. Es esencial contar con excelentes facilidades de comunicación y cierta fluidez en el idioma japonés, francés o alemán. Disponibilidad para reubicarse en el extranjero.

Ofrecemos un excelente salario inicial y un amplio programa de prestaciones, además de una oportunidad única para el desarrollo de una carrera. Si usted tiene un compromiso sólido con el éxito y está preparado para los retos, envíe su currículum, incluya historia salarial y una carta franqueada, totalmente confidencial, a: **Mangement Trainee Recruiter, Salomon Brothers Inc, One Nueva York Plaza, Nueva York, N.Y. 10004.**

Somos una empresa de igualdad en las oportunidades M/F

Salomon Brothers Inc

FIGURA 4.12
Anuncio de empleo para la administración de operaciones internacionales

LAS AGENCIAS DE EMPLEO COMO UNA FUENTE DE CANDIDATOS

Existen tres tipos básicos de agencias de empleo: (1) las operadas por gobiernos federales, estatales y locales, (2) las asociadas con organizaciones no lucrativas y (3) las agencias de propiedad privada.[23]

En todos los estados existen agencias estatales de empleo de servicio público. Reciben ayuda y coordinación de la United States Employment Service del Departamento del Trabajo de Estados Unidos que también mantiene un banco computarizado de empleos a nivel nacional al que están conectadas todas las oficinas estatales de empleo. Utilizando la información de empleos listada en computadoras, un entrevistador de la agencia tiene mayores probabilidades de asesorar a los solicitantes de puestos sobre los empleos disponibles en sus propias y otras áreas geográficas.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Las agencias públicas son una fuente importante de trabajadores obreros y oficinistas, aunque la experiencia de muchas empresas con estas agencias es diversa. Los solicitantes del seguro de desempleo tienen la obligación de registrarse con estas agencias y de estar disponibles para entrevistas de empleo a fin de poder recibir su pago por desempleo. Algunas de estas personas no están muy ansiosas por regresar al trabajo, y los empleadores pueden terminar con solicitantes que tienen muy poco o ningún interés en obtener un empleo de inmediato.

Otras agencias de empleo están asociadas con organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, la mayoría de las sociedades profesionales y técnicos cuentan con unidades que ayudan a sus miembros a encontrar empleos. De la misma forma, muchas agencias de beneficencia pública tratan de colocar a las personas que se encuentran en categorías especiales, como las que tienen alguna incapacidad física o los veteranos de Vietnam.

Las agencias privadas de empleo son fuentes importantes de personal secretarial, oficinistas y de nivel gerencial. Las agencias privadas cobran honorarios por cada aspirante que colocan. La Ley estatal generalmente determina estos honorarios y se encuentran en lugar visible en sus oficinas. El hecho de que sea el empleador o el candidato quien pague los honorarios con frecuencia se determina por las condiciones del mercado, aunque la tendencia en los últimos años ha sido hacia los "empleos con honorarios pagados" en los que el empleador y no el candidato cubre ese gasto. Se supone que los candidatos más calificados cuentan en la actualidad con empleo y no estarían tan dispuestos a cambiar de trabajo si tuvieran que pagar ellos mismos esta cantidad. En la actualidad muchas agencias privadas ofrecen (o se especializan en) servicio de ayuda temporal y proporcionan trabajo secretarial, de oficina o semicalificado por día. Estas agencias pueden ser útiles para ayudar a cubrir cargas de trabajo excesivas o para cubrir a los empleados de vacaciones.

Existen varias razones para utilizar una agencia de empleo en algunas o todas las necesidades de reclutamiento.[24] Los anuncios de las agencias de empleo en *Wall Street Journal* presentan ventajas como "reduzca el tiempo que utiliza en entrevistas", "entreviste sólo a las personas adecuadas" y "logre que los especialistas en reclutamiento le ahorren tiempo al encontrar, entrevistar y seleccionar únicamente a los candidatos más calificados para su proceso de contratación final". Algunas situaciones específicas por las que podría desear recurrir a una agencia son:

1. El empleador no tiene su propio departamento de personal y por lo tanto no está preparado para realizar el reclutamiento y selección necesarios.
2. El empleador ha enfrentado dificultades en el pasado para generar un conjunto de aspirantes calificados.
3. Se debe cubrir rápidamente una vacante en particular.
4. Existe la necesidad de atraer a un mayor número de aspirantes de grupos minoritarios o mujeres.
5. El esfuerzo de reclutamiento está dirigido a localizar individuos que actualmente están empleados y que podrían por tanto sentir más comodidad al responder a los anuncios desde y tratando con las agencias de empleo en vez de las compañías de la competencia.

Una de las principales ventajas de una agencia de reclutamiento es que preselecciona a los aspirantes al puesto; pero esta ventaja también puede resultar contraproducente.[25] Por ejemplo, la selección de la agencia podría permitir que los malos aspirantes superen las etapas preliminares de su propio proceso de selección. Aspirantes no calificados, por tanto, podrían ser enviados a los supervisores responsables de la contratación, quienes a su vez podrían inocentemente contratarlos. Con el tiempo esos errores surgirían en la forma de altos niveles de ausentismo y rotación de personal, problemas de moral, baja calidad y productividad. De igual manera, los candidatos adecuados podrían no llegar al conjunto de aspirantes debido a pruebas y selección inapropiadas en la agencia de empleo. Para ayudar a evitar esos problemas, dos expertos sugieren lo siguiente:

1. Es necesario dar a la agencia una descripción precisa y completa del puesto. Cuanto mejor entienda la agencia el puesto que deberá cubrirse, mayor será la probabilidad de que se genere un conjunto razonable de aspirantes.
2. Es necesario especificar las pruebas o herramientas que la agencia de empleo debe utilizar en la selección de los aspirantes potenciales. Las pruebas, formas de solicitud y las entrevistas deben ser una parte probada del proceso de selección de una empresa. Cuando menos, se debe saber qué herramientas utiliza la agencia y considerar su importancia para el proceso de selección. Cualquier procedimiento subjetivo de toma de decisiones utilizado por la agencia sería de particular cuidado.
3. Cuando sea posible, deben revisarse periódicamente los datos sobre los candidatos aceptados o rechazados. Esto servirá como un control del proceso de selección y ofrecerá información valiosa si hay un cuestionamiento legal sobre la justeza del proceso de selección.
4. Si es viable, desarrolle una relación a largo plazo con una o dos agencias. Podría también ser ventajoso designar a una persona que sirviera como enlace entre la empresa y la agencia. De la misma manera, trate de tener un contacto específico entre el personal de la agencia para coordinar sus necesidades de reclutamiento.

Hay varios aspectos que se pueden tomar en cuenta para seleccionar la agencia que mejor cubra sus necesidades. Verificar con otros gerentes o con empleados de recursos humanos, revelará a las agencias que han demostrado ser las más eficaces para cubrir los tipos de posiciones que se desea cubrir. Otro enfoque es revisar siete u ocho ediciones atrasadas de los anuncios clasificados del domingo para encontrar a las agencias que con frecuencia manejan las posiciones que desea cubrir. Esto ayudará a reducir la búsqueda.

Una vez que se haya reducido el campo, hay varias preguntas que se deben formular para decidir cuál es la mejor agencia para su empresa: ¿Cuáles son los antecedentes del personal de la agencia? ¿Cuál es el nivel de educación, experiencia y edades? ¿Tienen las calificaciones para entender los tipos de puestos para los que se está reclutando personal? ¿Cuál es su reputación en la comunidad y con el Better Business Bureau?

Agencias de ayuda temporal

Las agencias de ayuda temporal (mencionadas anteriormente) son en la actualidad una clave cada vez más importante de agencia de empleo. Una encuesta reportó que aproximadamente el 84% de los empleadores interrogados recurre a estas agencias y que su uso parece estar en aumento.[26] La mayoría de los empleados de medio tiempo contratados por medio de estas agencias se ubican en puestos de oficina o de producción y servicios. La razón citada con más frecuencia (por el 78% de las empresas) para el empleo de las agencias temporales fue la de cubrir a un empleado ausente. Otras razones importantes son los proyectos a corto plazo, ocupar puestos vacantes hasta que los empleados normales sean contratados y para cubrir la necesidad de un experto especializado en el corto plazo. Entre las empresas que reportan un incremento en el trato con agencias temporales, muchas mencionaron que las reducciones del personal de mano de obra ha impulsado dicho incremento, y ésta es una invitación que probablemente se acentuará durante los próximos años. Un problema más con el que los empleadores tendrán que ir de la mano en la década de los noventas, como se explicó en el capítulo 1, puede ser la disminución en la disponibilidad de la mano de obra. Las agencias de ayuda temporal pueden colaborar para llenar el espacio ofreciendo empleados que por una u otra razón no están interesados en comprometerse durante períodos largos con empleadores individuales.

Mantener una relación satisfactoria con una de estas agencias requiere, primero, de invertir tiempo y esfuerzo en visitar algunas de ellas y seleccionar la mejor para las necesidades de su empresa. Después, debe estar seguro de que responde a las preguntas fundamentales de las políticas y procedimientos. Planee hacer preguntas o dar respuestas a lo siguiente:[27]

Facturación. Obtenga una copia muestra de la factura de la compañía. Asegúrese de comprender el procedimiento de facturación y de que éste se adapte a las necesidades de su empresa.

Hojas de horarios. También obtenga una muestra de la hoja de horarios. Con los empleados temporales, la hoja de horario que está firmada por el supervisor del trabajador es por lo común un acuerdo más que simplemente una verificación de las horas trabajadas.

Política Tem-a-Perm. Específicamente, ¿cuál es la política si el cliente quiere contratar en forma permanente a uno de los empleados temporales del servicio? La mayoría de los servicios prefieren mantener al empleado temporal en su nómina durante un período de espera determinado antes de colocar (sin costo extra) a la persona en la nómina del cliente.

Reclutamiento y beneficios para los empleados temporales. Averigüe cómo planea el servicio de empleados temporales reclutar a los empleados y qué tipo de prestaciones pagan.

Cuerpo administrativo interno. Aprenda tanto como sea posible sobre la forma en que se adapta la experiencia del personal (como las personas que entrevistan a los aspirantes) del servicio de empleados temporales a los requerimientos de la posición y cómo coloca y despacha la fuerza de trabajo temporal.

Código de atuendo. Aclare si se requiere de un atuendo apropiado en cada una de sus oficinas o plantas.

Declaración de la igualdad en las oportunidades de empleo. Se debe obtener un documento de la oficina de servicios temporales que establezca que no existe discriminación cuando se les solicita empleados temporales.

Información de la descripción de puestos. Establezca un procedimiento por medio del cual se pueda asegurar de manera razonable que el servicio de empleados temporales comprende totalmente la naturaleza del puesto que se va a cubrir y el tipo de persona, en términos de aptitudes, que se requiere para cubrirlo.

LOS RECLUTADORES EJECUTIVOS COMO UNA FUENTE DE CANDIDATOS

Los **Reclutadores Ejecutivos** (también conocidos como "cazadores de cabezas") son contratados por su empresa para que busquen talento a nivel de alta gerencia para sus clientes. Cubren posiciones de 40 000 dólares al año y más, aunque 50 000 dólares es a menudo el límite inferior. El porcentaje de las posiciones de una empresa cubiertas por estos servicios podrá ser pequeño, pero estos puestos incluirán las posiciones técnicas y ejecutivas más importantes. Para los puestos ejecutivos, los "cazadores de cabezas" podrían ser la *única* fuente. Sus cuotas siempre son cubiertas por la empresa contratante.

Estas compañías pueden ser muy útiles. Tienen muchas relaciones y en particular son adecuadas para contactar a candidatos calificados que tengan empleo y que no están buscando activamente un cambio de trabajo. También pueden mantener el nombre de su empresa o cliente en secreto hasta muy avanzado el proceso de búsqueda. Además, el reclutador puede ahorrar tiempo a la alta gerencia al realizar el trabajo preliminar de poner anuncios para la posición y hacer evaluaciones previas a quizá cientos de aspirantes. El cobro del reclutador en realidad podría ser insignificante comparado con el costo del tiempo ejecutivo que ahorra.

Sin embargo, hay algunos problemas. Como empleador, es esencial explicar en detalle qué clase de candidato se requiere —y por qué. Algunos reclutadores son también más vendedores que profesionales; podrían estar más interesados en persuadir a

la empresa para que contrate un candidato que en encontrar a uno que realmente cumpla con el trabajo. Los reclutadores por su parte afirman que lo que su cliente dice que desea, con frecuencia no es lo que realmente quiere; por lo tanto, se debe estar preparado para un análisis a fondo de la solicitud. Al escoger a un reclutador, un experto sugiere las siguientes normas:[28]

1. *Asegúrese de que la empresa que escoja es capaz de realizar una búsqueda a fondo.* De acuerdo con el código de la Association of Executive Recruiting Consultants (Asociación de Consultores para el Reclutamiento de Ejecutivos), un cazador de cabezas no puede acercarse al talento ejecutivo de un cliente anterior para un puesto ofrecido por un nuevo cliente durante un periodo de dos años después de concluir una búsqueda para el cliente anterior. Por tanto, como los clientes antiguos están fuera de los límites del reclutador, debe realizar su búsqueda en un mercado en disminución constante. Particularmente para las empresas de reclutamiento ejecutivo más grandes, podría resultar difícil conseguir a un candidato de buen nivel, debido a que los mejores candidatos potenciales podrían ya estar trabajando con los antiguos clientes del reclutador, a los que no podrá acercarse durante dos años.
2. *Pida conocer a la persona que se encargará del trabajo.* La persona que realice la búsqueda determinará la suerte de la misma. Si esta persona no tiene la habilidad para buscar con audacia a los candidatos de alto nivel y llevarlos a su empresa, es poco probable que se llegue a ver a los mejores candidatos. Se debe tener cuidado por el hecho de que para atraer a un nuevo cliente, la compañía de búsqueda enviará a su mejor "hombre del frente", una persona con un historial de éxito para obtener nuevos clientes. Sin embargo, por lo general ésa no será la persona que realizará la búsqueda real.
3. *Pregunte cuánto cobra la empresa de búsqueda.* Hay varios aspectos que deben tenerse en mente en este punto. Las tarifas de las empresas de búsqueda van del 25% al 35% del ingreso anual garantizado de acuerdo con la posición que se va a cubrir. Con frecuencia se paga un tercio como adelantado al principio, un tercio al término de 30 días y un tercio después de 60 días, y no necesariamente se paga por resultados. Habitualmente deberá pagarse una cuota concluya o no la búsqueda. Los gastos de operación son aparte y podrían representar del 10% al 20% de la cuota misma, y en ocasiones más.
4. *Elija a un reclutador en el que pueda confiar.* Esto es esencial debido a que esta persona no sólo conocerá las ventajas de la empresa, sino también sus debilidades. Por tanto, es importante que se encuentre a alguien en quien se pueda confiar en relación con lo que podría ser información confidencial.
5. *Hable con un par de sus clientes.* Por último, pida que le proporcionen los nombres de dos o tres compañías para las que la empresa de reclutamiento ha realizado trabajos recientes. Después, formule preguntas como: ¿Sus evaluaciones de los candidatos parecen ser apropiadas? ¿En realidad efectuaron una búsqueda o simplemente se cubrió la vacante con sus archivos? ¿Se dedicó tiempo y atención a la elaboración de las especificaciones del puesto?[29]

Como candidato a un puesto, existen varios puntos que deben tenerse en consideración cuando se trata con las empresas de reclutamiento de ejecutivos. Primero, la mayoría de ellas prestan poca atención a los currículos no solicitados, y prefieren en cambio conseguir sus propios candidatos. Algunas compañías también son conocidas por presentar al cliente algún candidato poco prometedor, simplemente para que sus otros candidatos propuestos se vean mucho mejor. Asimismo, algunos clientes ansiosos podrían saltar instancias, verificar sus referencias y por tanto lesionar su posición actual prematuramente. Además, hay que tener en mente que los reclutadores de ejecutivos y sus clientes por lo común están mucho más impresionados con candidatos que "no están buscando" un empleo y que la ansiedad por ocuparlo ha sido la causa del fracaso de muchos de ellos.[30]

EL RECLUTAMIENTO UNIVERSITARIO COMO UNA FUENTE DE CANDIDATOS

Muchos de los candidatos promocionables originalmente son contratados por medio del *reclutamiento universitario*, que es una fuente valiosa de aprendices de gerentes, así como de empleados profesionales y técnicos.

Existen dos problemas principales con el reclutamiento en las universidades. Primero, desde el punto de vista de las personas que lo realizan casi siempre es costoso y toma mucho tiempo. Para hacerlo correctamente, se deben establecer los programas con mucha anticipación, imprimir folletos de la compañía, llevar registros sobre las entrevistas y pasar mucho tiempo del reclutamiento en el campus. Un segundo problema es que los reclutadores mismos en ocasiones son ineficientes (o peor). Algunos reclutadores no están preparados, muestran poco interés en el candidato y actúan mal. De la misma forma, muchos reclutadores no seleccionan eficazmente a sus candidatos estudiantes. Por ejemplo, el atractivo físico de los estudiantes suele superar otros rasgos y capacidades más valiosos.[31] Otros reclutadores también tienden a asignar mujeres a empleos de "tipo femenino" y hombres en puestos de "tipo masculino".[32] Una sugerencia es capacitar a los reclutadores antes de enviarlos al campus universitario.[33]

Como reclutador en el campus, tiene dos metas principales que deben cumplirse. La función principal es seleccionar y está dirigida a determinar si un candidato tiene probabilidades de que se le tenga en consideración. Las características exactas que se busquen estarán, por supuesto, en función de las necesidades específicas del reclutamiento. Sin embargo, la lista de verificación presentada en la figura 4.13 es una relación usual de los rasgos que buscan los reclutadores universitarios. Las características a buscar incluyen la motivación, la capacidad de comunicación, educación, apariencia y actitud.[34]

Aunque la función principal es encontrar a los buenos candidatos, otro objetivo es *atraerlos* a la empresa. Mantener al estudiante en actitud tranquila, sincera e informal, respetando al aspirante como individuo y enviar con rapidez cartas de seguimiento pueden ayudarle a entusiasmar al entrevistado con la empresa.

Como se resume en la tabla 4.3, las organizaciones, por supuesto, escogen a sus reclutadores universitarios en gran medida con base en quién puede realizar el mejor trabajo de identificación de los buenos aspirantes y cubrir todas las vacantes. Los factores en la selección de escuelas en las que se va a reclutar son (véase tabla 4.4) la reputación y el desempeño de los aspirantes contratados previamente y surgidos de esa escuela.

Los aspirantes que impresionan favorablemente a los reclutadores suelen ser invitados a conocer las instalaciones de la empresa. A fin de asegurarse de que esta

TABLA 4.3 Factores en la selección de reclutadores universitarios

ASPECTOS DEL RECLUTAMIENTO	CUALIDADES (1-7)
Identificación de aspirantes de alta calidad	5.8
Profesionalismo del reclutador	5.6
Cubrir todas las vacantes	5.5
Generar el número adecuado de aspirantes	5.5
Alto desempeño de los nuevos empleados	5.4
Alta retención de los nuevos empleados	5.3
Altos índices de aceptación de empleo	5.0
Procedimientos administrativos	4.7
Tiempos de rotación	4.5
Planeación y determinación de metas	4.5
Cumple con los objetivos de EEO/AA	4.4
Evaluación del programa	4.3
Control de costos	4.2

Fuente: Reimpreso con licencia de la edición de marzo de 1987 de *Personnel Administrator*.
Copyright 1987, The American Society for Personnel Administration, 606 North Washington Street, Alexandria, VA 22314.

INFORME DE ENTREVISTA EN EL CAMPUS

Nombre _____ Fecha anticipada de graduación _____

Dirección actual _____
Si difiere de la forma de colocación

Posición solicitada por _____

_____

Si es aplicable (utilice la sección de comentarios si es necesario)

Licencia de conducir Sí _____ No _____

¿Alguna consideración especial que afecte su disponibilidad para la reubicación?

_____

_____

¿Desea viajar? _____ Si es así, qué % de tiempo _____

_____

EVALUACION	Sobresaliente	Arriba del promedio	Promedio	Abajo del promedio
Escolaridad: ¿Cursos relevantes para trabajar? ¿El desempeño en clase indica un buen potencial para trabajar?	_____	_____	_____	_____
Apariencia: ¿El aspirante está pulcro y adecuadamente vestido?	_____	_____	_____	_____
Facilidad de comunicación: ¿El aspirante se encontraba mentalmente alerta? ¿Expresó sus ideas con claridad?	_____	_____	_____	_____
Motivación: ¿El aspirante tiene alto nivel de energía? ¿Son compatibles sus intereses con el puesto?	_____	_____	_____	_____
Actitud: ¿El aspirante parece estar cómodo, orientado a la gente?	_____	_____	_____	_____

COMENTARIOS (Utilice la parte posterior de la hoja si es necesario)

_____

_____

_____

Dada la solicitud recibió Sí _____ No _____ Autorización de transcripción _____

Recomendaciones Invitar _____ Rechazar _____

Entrevistado por: _____ Fecha: _____

Campus: _____

Informe de una página de una entrevista individual en un campus. Como resultado de este reporte se toma la decisión de invitar al estudiante a la compañía para otra entrevista.

FIGURA 4.13
Informe de una entrevista a un aspirante en el campus

Fuente: Adaptado de Joseph J. Famularo, *Handbook of Personnel Forms, Records, and Reports*, Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1982, p. 70.

visita sea tan fructífera como sea posible, es necesario considerar varios aspectos.[35] La carta de invitación al aspirante debe ser amistosa y cordial, pero de tipo de negocios, y deben darse opciones de fechas para visitar la compañía. Alguien debe ser asignado para que reciba al aspirante y funja como su anfitrión, de preferencia desde que se le recibe en el aeropuerto o en su hotel. Es necesario preparar un paquete completo que

TABLA 4.4 Factores en la selección de escuelas para reclutar

TEMA	IMPORTANCIA (1-7)
Reputación en áreas críticas de habilidad	6.5
Reputación general de la escuela	5.8
Desempeño de otros empleados provenientes de la escuela	5.7
Ubicación	5.1
Reputación de los maestros en áreas críticas de habilidad	5.1
Indices previos de oferta y aceptación de empleos	4.6
Práctica pasada	4.5
Número de reclutamientos potenciales	4.5
Capacidad para cumplir con las metas EEO	4.3
Costo	3.9
Familiarización con miembros del cuerpo docente	3 8
Calificaciones SAT o GRE	3.0
Universidad del director general u otros ejecutivos	3.0

7 es alto; 1 es bajo.

Fuente: Reimpreso con permiso de la edición de marzo de 1987 de *Personnel Administrator*. Copyright 1987, The American Society for Personnel Administration, 606 North Washington Street, Alexandria, VA 22314.

describa el programa del aspirante así como información adicional sobre la empresa —como informes anuales y descripciones de las prestaciones— el cual deberá estar en el hotel del candidato. Las entrevistas deberán planearse con cuidado y también deberá respetarse el programa tanto como sea posible evitando las interrupciones. El candidato debe tener la atención absoluta de cada persona con la que se entreviste. La comida deberá realizarse en la planta o en algún restaurante o club cercano, con la presencia, si es factible, de uno o más egresados contratados recientemente con los que el aspirante pueda sentirse más cómodo. Si se va a hacer algún ofrecimiento, lo mejor es hacerlo lo antes posible, incluso durante la visita; si eso no es viable, habrá que decir al candidato cuándo puede esperar una decisión. Si se hace una oferta, es necesario tener en consideración que el aspirante podría recibir también otras ofertas, por lo que un seguimiento frecuente para "saber cómo va el proceso de decisión" o "preguntar si hay alguna otra duda", podría ayudar a que el aspirante se incline hacia la empresa.

REFERENCIAS Y VISITAS COMO UNA FUENTE DE CANDIDATOS

En especial para los trabajadores por hora, las "visitas" —las solicitudes directas en la oficina— son una fuente importante de aspirantes.[36] Algunas organizaciones fomentan esas situaciones mediante una campaña de "referencias de empleados". Los anuncios de vacantes y las peticiones de referencias se colocan en el boletín de la organización y en los tableros de información. Se ofrecen premios para las referencias que terminan en contrataciones. Este tipo de campaña puede reducir lòs costos del reclutamiento al eliminar las cuotas de la agencia y el pago de publicidad. También puede producir candidatos de calidad superior (ya que muchas personas se muestran renuentes a dar referencias de candidatos poco calificados). Sin embargo, el éxito de la campaña depende en gran medida de la moral de los empleados.[37] La campaña puede ser contraproducente si la persona referida por un empleado es rechazada y éste se siente insatisfecho. Utilizar exclusivamente referencias también puede considerarse discriminatorio cuando la mayoría de los empleados actuales son blancos u hombres.

De las empresas que respondieron a una encuesta, 40% dijo que utiliza algún tipo de sistema de referencia de empleados y de hecho contrata a un 15% de su personal directamente por medio de esas referencias de sus empleados actuales. El incentivo más común en este sistema es un premio en efectivo por dar referencias de los candidatos que se contratan. Naturalmente, la cantidad total que una empresa gasta en su programa de referencias depende de su tamaño. Las compañías más grandes informaron haber gastado unos 34 000 dólares en sus programas de referencias en 1984 (incluyendo pagos en efectivo para los candidatos), las compañías de tamaño medio gastaron unos 17 000 dólares y las pequeñas con menos de 500 empleados, unos 3 000 dólares. Por tanto, el costo por contratación es la consideración más importante y fue uniformemente bajo, con un promedio de gastos por contratación de sólo 388 dólares —muy por debajo del costo comparable de un servicio de empleo.[38]

Así, pues, para los trabajadores por hora las visitas directas son una fuente importante de aspirantes, y en este punto hay otros aspectos que deben tenerse en consideración. Como regla, todas las personas que llegan a solicitar empleo deben ser tratadas con cortesía y diplomacia, ya que la reputación de la empresa en la comunidad —sin mencionar la autoestima del aspirante— depende con frecuencia de ese trato cordial. De la misma forma, muchos empleadores se aseguran de que todas las personas que llegan de manera directa sean entrevistadas brevemente por alguien de la oficina de recursos humanos, aun cuando sea sólo para obtener información sobre el aspirante "en caso de que se abriera una vacante en el futuro". Las buenas prácticas empresariales requieren también que todas las cartas de solicitud de los aspirantes sean respondidas de manera rápida y cortés.

BASES DE DATOS DE LOS CANDIDATOS

Cada vez con mayor frecuencia los empleadores están cambiando a los registros de currículos computarizados para identificar a los candidatos. Algunos de estos registros computarizados están ya en operación y la naturaleza de uno de los primeros –Career Placement Registry, Inc., (CPR), de Alexandria, Virginia– proporciona un ejemplo de cómo funcionan. La CPR no es una agencia de empleo, sino más bien una compañía que reúne una base de datos de los currículos de personas que buscan empleo. Esta base de datos está disponible en línea para todos los negocios, organizaciones de servicio y agencias gubernamentales que se suscriben al DIALOG INFORMATION SERVICES, INC. (Servicios de Información Dialog), una gran red de información computarizada. (Las compañías que no están suscritas a DIALOG pueden tener acceso al servicio de CPR a un costo de aproximadamente 50 dólares por currículos registrados en CPR. Cualquier empleador que conozca la CPR puede tener acceso a su base de datos con o sin suscripción.

La CPR compila bases de datos de currículos para estudiantes y recién egresados y para buscadores de trabajo con experiencia. Cada persona llena las formas de entrada de datos que cubren puntos como nombre, dirección, objetivos de carrera (contabilidad, administración, publicidad –52 en total), experiencia en el trabajo, tipo de posición deseada y escolaridad. Junto con el "Resumen de aptitudes personales", la forma presenta una imagen casi completa de cada una de las calificaciones del candidato, las preferencias ocupacionales y el nivel de salario deseado. La forma entonces se regresa a la CPR junto con el cheque de la tarifa de registro: los estudiantes pagan 12 dólares por registro, mientras que los solicitantes con experiencia pagan de 25 a 45 dólares, dependiendo del nivel salarial deseado. Los currículos permanecen en la base de datos de la CPR durante 6 meses y están disponibles para los empleadores las 24 horas del día y los 7 días de la semana. Los candidatos también pueden especificar sus áreas geográficas deseadas.

La empresa puede obtener un manual que explica cómo tener acceso a la base de datos y puede personalizar sus búsquedas de acuerdo con las aptitudes y la experiencia necesarias así como las áreas geográficas preferidas. Los empleadores no pagan tarifa de suscripción –sólo el costo de entrar en línea con DIALOG (aproximadamente 95 dó-

lares por hora) más un cargo por impresión de un dólar por currículum. El costo promedio de búsqueda en la CPR es aproximadamente de 20 dólares de acuerdo con la compañía. Este sistema específico está disponible para aproximadamente 50 000 empleadores suscritos a DIALOG INFORMATION SERVICES, INC. (También está disponible en muchas bibliotecas universitarias.)[39]

LOS TRABAJADORES VETERANOS COMO UNA FUENTE DE CANDIDATOS

Hoy día existen menos aspirantes a la fuerza de trabajo de entre 18 y 25 años que en 1979, y esto ha provocado que muchos empleadores comiencen a buscar fuentes alternativas para satisfacer sus necesidades de empleo.[40] Para muchas empresa esto significa "aprovechar la fuerza gris de Estados Unidos", ya sea estimulando a los empleados actuales en edad de retiro a permanecer con la compañías o por el reclutamiento activo de empleados que están cerca (o más allá) de la edad de retiro.[41] ¿Es práctico en términos de productividad mantener a los trabajadores veteranos? La respuesta parece ser inequívocamente "sí".[42] Por ejemplo, los cambios en relación con la edad en la habilidad física, el desempeño cognoscitivo y la personalidad tienen poco efecto sobre el rendimiento del trabajador excepto en la mayoría de las tareas físicas.[43] En forma semejante, el desempeño creativo e intelectual no declina con la edad y el ausentismo disminuye. Los trabajadores más viejos por lo general demuestran más lealtad a la compañía que los trabajadores jóvenes, tienden a estar más satisfechos con su trabajo y la supervisión y también pueden ser capacitados o recapacitados en forma tan eficiente como los otros.

El reclutamiento y la captación de trabajadores veteranos implica alguna o todas las fuentes descritas anteriormente (la publicidad, las agencias de empleados, etc.), pero con una gran diferencia. El reclutamiento y la captación de trabajadores veteranos suele requerir de un gran esfuerzo concertado antes de iniciar el reclutamiento. El objetivo es hacer de la compañía un lugar atractivo en el cual el trabajador veterano pueda laborar. Específicamente:

Examine las políticas de personal. Verifique que sus políticas y procedimientos no desaniman el reclutamiento de personas con antigüedad ni llevan a las personas veteranas valiosas a salir de la empresa. Por ejemplo, políticas como el pago limitado o sin prestaciones a trabajadores de medio tiempo, la promoción del retiro temprano o la carencia de programas flexibles de trabajo impedirán el reclutamiento y la retención de trabajadores veteranos valiosos.

Desarrolle opciones flexibles de trabajo. Opciones que incluyan el medio tiempo, semanas laborales de menos de 30 horas por semana, el trabajo de consultoría o de temporada, horas reducidas con pagos reducidos y tiempo flexible (la organización del día laboral alrededor de un núcleo de horas necesarias, como de 11 a 3, pero permitiendo la entrada y salida a los trabajadores como mejor les convenga). Por ejemplo, en Wrigley Company los trabajadores mayores de 65 años pueden reducir progresivamente sus horarios de trabajo. Otra compañía utiliza "miniturnos" para acomodar a los interesados en trabajar horarios menores al tiempo completo.[44]

Elabore o rediseñe trabajos adecuados. En Xerox, los trabajadores no sindicalizados que trabajan por horas y son mayores de 55, con 15 años de servicio, y aquellos mayores de 50 con 20 años de servicio, pueden solicitar puestos en los que se requiera menor tensión y niveles de salarios inferiores si así lo desean.

Ofertas flexibles de planes de prestaciones. Permitir a los empleados seleccionar entre opciones de prestaciones puede ser atractivo para los empleados veteranos (así como para los más jóvenes). Por ejemplo, los empleados veteranos pueden preferir vacaciones más largas o el acrecentamiento continuo de los créditos de pensión que los trabajadores más jóvenes.

Como un experto señala:

> Para reclutar a trabajadores veteranos, el mensaje debe ser diseñado para su forma de pensar. Recurrir a las cualidades del puesto que ellos valoran atraerá su atención. Estas inclu-

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN LA PLANIFICACIÓN Y RECLUTAMIENTO: FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando las compañías se esfuerzan por incrementar la utilidad de cada dólar, es importante para los gerentes de RH investigar la forma de retribuir lo ganado en los costos de reclutamiento. Para facilitar esto, cada solicitud de empleo debe preguntar al solicitante la forma en que se enteró de la compañía o de la posición. Las respuestas pueden ser codificadas para facilitar la entrada de datos. (Si se utiliza una solicitud computarizada, el solicitante debería seleccionar de una lista de códigos.) Las fuentes comunes incluyen los familiares y amigos que ya están empleados, los periódicos, los servicios estatales de empleo, las agencias de empleo, revistas o anuncios por radio y TV. Si se utiliza más de un periódico, utilice un código diferente para cada uno.

El análisis de los datos puede mostrar que los diferentes tipos de posiciones se llenan a partir de diferentes fuentes. Si los aspirantes calificados para ciertas clasificaciones (como ayudantes de oficina) proceden de una fuente específica, ésta es en donde los fondos se deberán invertir para estas vacantes. Si de una fuente específica vienen pocos o ningún aspirante calificado, entonces revise las razones para utilizar esta fuente. (Por ejemplo, el compromiso de incrementar la lista de aspirantes de minorías puede ser una justificación para colocar un anuncio en un periódico destinado a un grupo étnico específico, aun si la mayoría de los solicitantes calificados de este grupo se encuentran mediante los periódicos tradicionales.)

Los avisos generales, que utilizan el logotipo de la compañía y una frase adecuada, pueden ser más efectivos respecto al costo que los anuncios que listan los títulos de los puestos y las especificaciones si la compañía tiene una amplia variedad de posiciones disponibles. La comparación se puede hacer preguntando a los aspirantes qué anuncio los atrajo.

También es posible conservar las fechas de la solicitud, de manera que los diferentes tipos de anuncios puedan ser evaluados. Es costoso colocar un anuncio con un margen, por ejemplo, pero en una ciudad en donde existe una gran competencia por el mismo tipo de empleados, el margen puede ser necesario para hacer énfasis en el anuncio. Solamente un análisis de quién respondió a cuál anuncio, combinado con una evaluación de la calidad de las solicitudes, determinará si fue o no un dinero bien invertido. Además, los costos comparativos de los diferentes medios deben ser un factor en el análisis. Este tipo de análisis debe ser revisado por lo menos cada trimestre, para que se puedan observar las diferencias por temporadas.

La investigación a menudo demuestra que la mejor fuente de aspirantes de calidad está en los empleados actuales. Si su análisis concuerda, esto evidencia la importancia de mantener informados a sus empleados de las vacantes así como de las prestaciones por trabajar en su compañía. La efectividad de sus esfuerzos debe ser evaluada con regularidad. Una forma de lograrlo es introducir un sistema computarizado para hacer una encuesta que liste todas las vacantes y que la tenga disponible en una computadora portátil ubicada en diferentes sitios. Los empleados podrían ir a la pantalla y completar la encuesta (listando a sus amigos) en forma anónima y en algunos minutos. Algunas encuestas incluyen un breve juego por computadora al final de la sesión como recompensa. Esto funciona bien en sitios donde hay muchos empleados que entienden de computadoras.

Cuando una compañía invierte dinero, debe analizar el regreso a partir de las fuentes comparativas. La computadora facilita este análisis.

yen un horario flexible, prestaciones flexibles, autonomía, oportunidad de encontrar nuevos amigos y el trabajo con personas de su propia edad. También se podría subrayar que se valora su madurez y experiencia.[45]

http://libreria-universitaria.blogspot.com

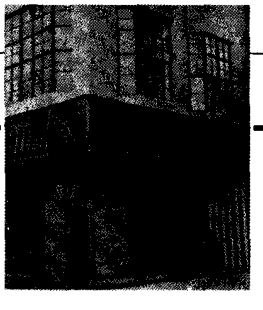
ALGUNAS OTRAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando el repertorio de candidatos probables se ha agotado en alguna de las áreas geográficas, cada vez más empleadores están recurriendo a fuentes relativamente no tradicionales de aspirantes. Por ejemplo, las *amas de casa desplazadas* son mujeres que reingresan a la fuerza de trabajo después de un largo período fuera, o aquellas que están obligadas a trabajar debido a su situación económica.[46] La Displaced Homemakers Network (Red de Amas de Casa Desplazadas) (202-628-6767) las ayuda a obtener capacitación y colocación. Las personas *que tienen dos empleos* a menudo son evitadas por los empleadores por la suposición de que los empleados de tiempo completo en otras empresas podrían no comprometerse lo suficiente con un segundo empleador para la realización del trabajo en forma responsable. Pero muchos empleadores descubren que las personas que toman el segundo puesto necesitan hacerlo así, y que su compromiso hacia el segundo empleador es ciertamente lo bastante alto para realizar bien el trabajo. Los anuncios dirigidos a grupos como maestros, oficiales de la policía, empleados de ventas al menudeo y bomberos pueden ser una buena fuente de estos empleados, particularmente si se les proporcionan horarios flexibles de trabajo.

Otras fuentes no tradicionales están siendo cada vez más aprovechadas hoy en día. Por ejemplo, el *personal militar retirado o fuera de servicio* suele poseer excelentes aptitudes. Los testimonios de ex militares ahora vinculados a su empresa y anuncios con frases como "Unete a nuestro equipo" pueden atraer este tipo de individuos. Los *individuos discapacitados* son una fuente de mano de obra poco aprovechada. Las agencias estatales de rehabilitación, Projects With Industry (escribe el U. S. Department of Education, 330 C Street, S. W., Switzer Building, Washington, DC, 20202) y la administración de Veteranos de Estados Unidos pueden ser útiles para identificar a estos candidatos.

METODOS UTILIZADOS PARA EL RECLUTAMIENTO

Algunas fuentes son más apropiadas que otras para reclutar ciertos tipos de empleados. En una encuesta se encontró que: para las posiciones gerenciales, el 80% de las compañías utilizaban anuncios en periódicos, el 75% contrataba agencias privadas de empleo y el 65% se basaba en las referencias de los empleados. Para los puestos profesionales y técnicos, el 75% utilizaba el reclutamiento universitario, el 75% ordenaba también anuncios en periódicos y revistas técnicas y el 70% recurría a agencias privadas de empleo. Para reclutar personal de ventas, el 80% de las compañías empleaba anuncios en periódicos, el 75% aprovechaba las referencias y el 65% utilizaban además agencias privadas de empleo. Por otra parte, para el personal de planta u oficina, el 90% de las empresas se basaba en las referencias y las solicitudes directas, mientras que el 80% utilizaba anuncios en los periódicos y el 70% recurría a agencias públicas de empleo.[48]



ARH GLOBAL

La búsqueda global de talento

Cuando las compañías amplían sus operaciones más allá de las fronteras nacionales, se vuelve cada vez más importante para ellas la utilización de las fuentes de reclutamien-

to en el extranjero.[47] Por ejemplo, Gillette International tiene un programa de capacitación internacional para graduados enfocado a identificar y desarrollar extranjeros para posiciones en la empresa. Las subsidiarias de Gillette en el extranjero contratan en las mejores universidades a estudiantes destacados en comercio. Estos extranjeros entonces son capacitados durante seis meses en las instalaciones de Gillette en sus países de origen. Después, algunos son seleccionados para una capacitación de 18 meses en las oficinas centrales de la empresa en Boston, en áreas como finanzas y comercialización. A quienes son aceptados se les ofrecen posiciones administrativas a nivel inicial en las instalaciones de Gillette en sus países de origen.

Coca-Cola también recluta activamente extranjeros. Además de reclutar estudiantes fuera del país, busca estudiantes foráneos que cursen programas internacionales de negocios bien conocidos como los de la University of South Carolina, la UCLA, y la American Graduate School of International Management en Arizona.

APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

Llega un momento cuando en la mayoría de los negocios pequeños el propietario se da cuenta de que los gerentes que tiene en su empresa no están a la altura para llevar a la compañía al reino de las ventas incrementadas. Es entonces que se debe tomar una decisión en relación con el tipo de personas que deben ser contratadas desde fuera y cómo se debe llevar a cabo la contratación.

¿El propietario debe decidir el tipo de personas necesarias y reclutarlos él mismo? ¿Debe venir algún experto para ayudar con la búsqueda?

COMO UTILIZAR A LOS RECLUTADORES EJECUTIVOS

Los directivos de las más grandes empresas casi nunca piensan dos veces acerca de contratar empresas que busquen ejecutivos para llevar a cabo esta labor. Sin embargo, los propietarios de las compañías pequeñas (con sus fondos relativamente limitados) dudarán antes de comprometerse a un costo que podría alcanzar los 20 000 a 30 000 (con gastos) dólares por un gerente de mercadeo de 60 000 a 70 000 dólares. No obstante, como propietario de un negocio pequeño, se debe tener presente que esta manera de pensar puede ser corta de miras cuando considere cuáles son realmente sus opciones.

Ocuparse de una búsqueda como ésta no es lo mismo que buscar secretarias, supervisores o empleados para la captura de datos. El reclutamiento de empleados de nivel bajo por lo general se puede lograr en una forma fácil utilizando las técnicas descritas previamente, por ejemplo, colocar anuncios, utilizar agencias de empleo (de costo relativamente bajo) o incluso poner avisos de "se solicita empleado" en la ventana de su negocio. No obstante, el reclutamiento de ejecutivos es diferente, y si no se tiene experiencia en una búsqueda como ésta, considere cuidadosamente lo que va a hacer antes de comprometerse. Cuando contrata (o busca contratar) a un ejecutivo clave para ayudarle a dirigir su empresa, existe la posibilidad de que no encuentre a la persona adecuada con el simple hecho de colocar anuncios o de utilizar los otros métodos tradicionales. Por alguna causa, la persona que busca probablemente ya está empleada y no

se encuentra leyendo los anuncios de trabajo. Y si sucede que esta persona ve los avisos, probablemente se siente bien en donde se encuentra ahora como para tomarse la molestia de aventurarse a buscar empleo con usted.

En otras palabras, usted se encontrará al final con una gaveta llena de solicitudes de personas que están, por una u otra razón, sin empleo, inconformes con su trabajo o que sean inadecuadas para su puesto (de acuerdo con el anuncio que colocó). Ahora le va a corresponder a usted tratar de encontrar varias gemas en este grupo de solicitudes. Después va a tener que entrevistar y evaluar solo a cada uno de los solicitantes. Esto es difícilmente una situación atractiva, a menos que sea un experto en entrevistas y verificación de antecedentes (y que no tenga nada más que hacer).

Por tanto, existen dos problemas en la realización de este tipo de búsquedas de ejecutivos. Primero, si no es experto, tal vez ni siquiera sabe por dónde empezar: no sabe dónde colocar o cómo redactar los avisos de trabajo. Usted no sabrá en dónde buscar o a quién contactar; no sabrá cómo hacer el tipo de actividades necesarias para realizar las entrevistas con el propósito de eliminar a los perezosos e inadaptados que puedan aparecer en la superficie como candidatos probables; tampoco sabrá bastante para hacer el tipo de verificación de antecedentes que requiere una posición a este nivel. El segundo gran problema es que este proceso le va a requerir de un consumo extremadamente grande de tiempo y desviará su atención de otras ocupaciones. Muchos propietarios descubren que cuando consideran los costos de oportunidad que intervienen si realizan sus propias búsquedas, realmente no están ahorrando dinero. Por ejemplo, el dinero que perdieron al tener que encargarse de los reclutamientos ejecutivos les cuesta X número de llamadas de ventas, de tal manera que su compañía realmente queda mal parada, desde el punto de vista de las finanzas. En lugar de tener que evaluar la química entre usted y tres candidatos cuidadosamente seleccionados por un reclutador ejecutivo, se encontrará a usted mismo nadando entre historiales y entrevistas de tal vez 20 o 30 posibles candidatos. Con frecuencia, la pregunta no es si puede afrontar la utilización de un reclutador ejecutivo, sino, ¿puede usted no afrontarlo?

En cualquier caso, si decide llevar a cabo el trabajo usted mismo, considere obtener los servicios de un psicólogo industrial (pida a sus amigos alguna referencia o busque a alguien en la Sección Amarilla). El psicólogo podría trabajar 4 o 5 horas evaluando la capacidad para solucionar problemas, la personalidad, interés y nivel de energía de dos o tres candidatos en los que tenga mayor interés. Aunque ciertamente no quiera que el psicólogo tome la decisión por usted, su contribución puede proporcionar una perspectiva adicional sobre los candidatos.

EL USO DE LOS SERVICIOS ESTATALES DE EMPLEO

Si llama a la oficina local de servicio de empleo probablemente le enviarán a un representante consultor para dialogar sobre las necesidades de su personal. Podrían incluso diseña breves descripciones de puestos, verificadas en el DTO, y utilizadas en sus esfuerzos de reclutamiento. Muchas de estas oficinas de servicios de empleo también están relacionadas con las diferentes agencias gubernamentales que acordarán subsidiar los primeros tres o cuatro meses de sueldo para ciertos grupos (normalmente en desventaja) de empleados. Las agencias de servicio de empleo también son una buena fuente de información de los sueldos prevalecientes para las diferentes clasificaciones de trabajo. En cualquier caso, si está pensando en reclutar, esto ciertamente paga el gasto de una hora o algo más en discutir sus necesidades con algunos de los consultores.

DESARROLLO Y USO DE LAS FORMAS DE SOLICITUD

PROPOSITO DE LAS FORMAS DE SOLICITUD

forma de solicitud Solicitud que proporciona información sobre la educación, antecedentes de trabajo y aptitudes.

Una vez que se cuenta con un buen grupo de candidatos, es posible iniciar el proceso de selección de la persona que se desea contratar. Para la mayoría de las organizaciones, **la forma de solicitud** es el primer paso en el proceso de selección. (Algunas compañías eligen primero una breve entrevista de preselección.) La forma de solicitud es un buen medio para obtener rápidamente antecedentes verificables y por tanto bastante precisos del candidato. Por lo general incluye información sobre elementos como educación, historial de trabajo y pasatiempos.

Una forma llenada puede proporcionar cuatro tipos de información.[49] Primero, se pueden realizar juicios sobre asuntos importantes, como "¿El aspirante cuenta con la educación y experiencia para realizar el trabajo?" Segundo, es posible sacar conclusiones sobre los progresos y crecimiento previo del aspirante, característica que es especialmente importante para los candidatos a puestos gerenciales. Tercero, se pueden sacar también algunas conclusiones tentativas referentes a la estabilidad del aspirante con base en su historial de trabajo. (En este punto, sin embargo, se debe tener cuidado en suponer que un número poco usual de cambios de trabajo reflejan necesariamente la capacidad del candidato; por ejemplo, los dos últimos empleadores quizás hayan tenido que despedir a un gran número de empleados.) Cuarto, es posible utilizar los datos de la solicitud para predecir cuáles candidatos tendrán éxito en el puesto y cuáles no, aspecto que se analizará adelante con más detalle.

En la práctica, la mayoría de las organizaciones utilizan diferentes formas de solicitud. Por ejemplo, para el personal técnico y de nivel gerencial, la forma podría requerir respuestas detalladas a preguntas referentes a la educación y otros aspectos del aspirante. La forma para los trabajadores fabriles por hora podría centrarse en las herramientas y equipo que el candidato ha utilizado.

LA IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES Y LAS FORMAS DE SOLICITUD

Las leyes de igualdad en el empleo explicadas en el capítulo 2 adquieren una importancia particular en el caso de las formas de solicitud. Las preguntas referentes a raza, religión, edad, sexo o nacionalidad por lo general no son ilegales de acuerdo con las leyes federales, aunque lo son bajo algunas leyes estatales. Sin embargo, *son* consideradas desfavorablemente por la EEOC y el empleador será siempre responsable de probar que los elementos potencialmente discriminatorios están *tanto* relacionados con el éxito *como* con el fracaso del empleo y no son injustos ni discriminatorios. Así, en general se pueden solicitar fotografías antes del empleo e inclusive formular preguntas potencialmente discriminatorias como: "¿Ha sido arrestado alguna vez?" El problema es que un aspirante no contratado podría objetar un caso de discriminación en primera instancia al demostrar que ese elemento produce un impacto adverso, digamos, sobre los negros. Al haber demostrado eso, entonces el empleador tendría que demostrar que esa pregunta o elemento es un medio de pronóstico válido del desempeño en el trabajo y que se aplica con justicia a todos los aspirantes —y que por ejemplo, la empresa verifica los historiales de arrestos de todos los candidatos, no sólo los de las minorías.

Un estudio de 50 formas de solicitud reveló 17 tipos de preguntas que contienen posibles violaciones a las leyes federales.[50] Es probable que muchos de los elementos

podrían haber quedado fuera. Estos incluían preguntas referentes al nombre de soltera o nombre previamente utilizado, estatura y peso, edad, religión, raza o color, nacionalidad y sexo. Además, en las formas se incluían con frecuencia varios tipos de preguntas más sutiles pero potencialmente discriminatorias:

Escolaridad. Una violación común en muchas de las solicitudes fue una pregunta sobre las fechas de asistencia y graduación de las diversas escuelas —académica, vocacional o profesional—. Esta pregunta podría ser ilegal si tiene una relación directa con la edad del solicitante.

Antecedentes militares. Se consideran como ilegales las preguntas referentes a la rama de las fuerzas armadas en la que el aspirante prestó sus servicios, así como el tipo de retiro que tuvo.

Historial de arrestos. Los tribunales por lo general han determinado que los empleadores violan el Título VII al descalificar a los aspirantes debido a que tienen un historial de arrestos. Este elemento ha tenido un impacto adverso sobre las minorías y en la mayoría de los casos no puede demostrarse que el hecho se justifica por la necesidad del negocio.

Familiares. Aunque es legal para un aspirante que sea menor, con frecuencia no es una pregunta aceptable para un solicitante adulto ya que puede ofrecer una imagen de la religión, raza o nacionalidad de la persona. Sin embargo, un empleador puede preguntar sobre familiares que actualmente trabajen en la misma empresa.

Notificación en caso de emergencia. Por lo general es legal pedir el nombre, dirección y número telefónico de una persona a la que se pueda notificar en caso de una emergencia. No obstante, preguntar la relación de esta persona podría indicar el estado marital o familiar del aspirante. En cualquier caso, esta información sólo puede ser solicitada *después* de que se ha hecho la oferta y ésta ha sido aceptada.

Membresía en organizaciones. Muchas formas piden al aspirante que haga una lista de sus membresías en clubes, organizaciones o sociedades además de los cargos desempeñados. De cualquier forma, los empleadores añaden también instrucciones de no incluir organizaciones que revelen la raza, religión, limitaciones físicas, estado marital o antepasados, eligiendo cuidadosamente las palabras. Los que no añaden esa cláusula podrían estar preguntando indirectamente la raza o religión del aspirante, por ejemplo, y por tanto serían culpables de formular una pregunta ilegal.

Limitaciones físicas. Por lo común es ilegal pedir que se haga una lista de las limitaciones físicas, defectos o enfermedades pasadas del aspirante a menos que la forma de solicitud específicamente solicite sólo aquellas que "pudieran interferir con el desempeño en el trabajo". En el mismo sentido, suele ser ilegal preguntar si el solicitante ha recibido compensaciones de trabajo por enfermedades o lesiones previas.

Estado civil. Habitualmente, la solicitud no debe preguntar si la persona es soltera, casada, divorciada, separada o vive con alguien, ni los nombres y edades del cónyuge o hijos del aspirante. De la misma forma, podría demostrarse que es discriminatorio preguntar a una mujer la ocupación de su esposo y luego rechazarla porque, digamos, su esposo está en el ejército y por tanto está sujeto a reubicaciones frecuentes.

Vivienda. Preguntar si el aspirante posee, renta o arrienda una casa podría también ser discriminatorio si eso puede impactar adversamente a los grupos de minorías y es difícil de explicar argumentando la necesidad del negocio.

En la figura 4.14 se presenta un enfoque del empleador para reunir información de las formas de solicitud. Algunos empleadores solicitan a los aspirantes que llenen dos formas separadas. Una forma contiene información de solicitud que se considera necesaria para evaluar el desempeño futuro de la persona, información referente a, por ejemplo, la escolaridad o el historial de trabajo. La segunda forma (figura 4.15) contiene información recabada y utilizada solamente por el empleador para sus informes de Igualdad de Empleo y Acción Afirmativa. (Estos informes se exigen a la mayoría de los empleadores para vigilar y demostrar el cumplimiento con las leyes de Igualdad en las Oportunidades de Empleo) [EEO]. Esta forma contiene información sobre la edad, religión, nacionalidad, etc. Es necesario señalar que la forma de la figura 4.15 incluye una

FIGURA 4.14 Ejemplo de un formulario de solicitud

SOLICITUD DE EMPLEO

Como empleador para la igualdad en las oportunidades, la empresa no discrimina en la contratación o en términos y condiciones de empleo por la raza, credo, color, sexo, edad, religión, discapacidad o nacionalidad del individuo. La empresa solamente contrata individuos autorizados para trabajar en Estados Unidos.

/ /
Fecha de solicitud

Puesto que solicita: _____

Horario deseado ( ) Tiempo completo ( ) Temporal
( ) Medio tiempo

INFORMACION PERSONAL

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre	¿Está autorizado para el empleo en E.U.? Sí ( ) No ( )
Dirección actual	Ciudad	Estado / Código Postal	¿Cuánto tiempo ha vivido en este domicilio? Años Meses
Dirección anterior	Ciudad	Estado / Código Postal	¿Cuánto tiempo vivió en este domicilio? Años Meses
Número telefónico	Registro del Seguro Social	Si es menor de 18 años, anote su edad:	

ESCOLARIDAD

Tipo de escuela	Nombre y ubicación de la escuela	Grado/área de estudio	Número de años cursados	Certificado (Señale uno)
PREPARATORIA	Nombre Ciudad Estado			Sí ☐ No ☐
ESCUELA SEMISUPERIOR	Nombre Ciudad Estado			Sí ☐ No ☐
UNIVERSIDAD	Nombre Ciudad Estado			Sí ☐ No ☐
ESCUELA DE GRADUADOS	Nombre Ciudad Estado			Sí ☐ No ☐
OTROS	Nombre Ciudad Estado			Sí ☐ No ☐

ACTIVIDADES Y LOGROS ACADEMICOS Y PROFESIONALES

Actividades y logros académicos y profesionales, premios, publicaciones o sociedades técnicas-profesionales. Indique el tipo o nombre. Excluya organizaciones que indiquen raza, credo, color, sexo, edad, religión, capacidad física o nacionalidad de sus miembros.	Fecha de premiación

APTITUDES

Aptitudes aplicables a la posición solicitada

PERSONA A QUIEN AVISAR EN CASO DE EMERGENCIA

Esta información es para facilitar la comunicación en caso de emergencia y no se utiliza en el proceso de selección.

Nombre completo	Domicilio	Teléfono	¿Qué parentesco tiene?
Lugar de empleo	Domicilio	Teléfono	

Continúa

FIGURA 4.14 (Continúa)

HISTORIA DE EMPLEO

Liste el empleo empezando con su posición más reciente. Informe de cualquier momento durante este período que estuvo desempleado y anote la naturaleza de sus actividades. Si tiene menos de cuatro lugares de empleo, incluya las referencias personales. ¿Es posible entrar en contacto con su empleador actual?
[ ] Sí [ ] No

FECHA	NOMBRE Y DIRECCION DE LA EMPRESA	PUESTO OCUPADO Y SUPERVISOR	LISTE LAS TAREAS PRINCIPALES	SUELDOS	RAZON DE SU SALIDA
DESDE: / MES AÑO	NOMBRE	TITULO DE SU PUESTO		INICIO	
A / MES AÑO	DIRECCION	SUPERVISOR		FINAL	
	TELEFONO				
DESDE: / MES AÑO	NOMBRE	TITULO DE SU PUESTO		INICIO	
A / MES AÑO	DIRECCION	SUPERVISOR		FINAL	
	TELEFONO				
DESDE: / MES AÑO	NOMBRE	TITULO DE SU PUESTO		INICIO	
A / MES AÑO	DIRECCION	SUPERVISOR		FINAL	
	TELEFONO				
DESDE: / MES AÑO	NOMBRE	TITULO DE SU PUESTO		INICIO	
A / MES AÑO	DIRECCION	SUPERVISOR		FINAL	
	TELEFONO				

MISCELANEOS

¿Existe alguna información adicional que implique un cambio en su nombre y que nos permita verificar su historial de empleo?
Si es así, por favor explique.

¿Alguna vez ha estado empleado por esta empresa.
o cualquiera de sus divisiones o subsidiarias? Sí ☐ No ☐

Si es así, por favor indique:	Cuándo	Dónde	Posición

Liste nombres de amigos o familiares actualmente empleados en la empresa.

¿Alguna vez se le ha culpado de un crimen? Sí ☐ No ☐ Si es así, por favor explique:

LEA CUIDADOSAMENTE ESTA DECLARACION

Por este medio afirmo que la información dada por mí en esta solicitud para empleo es completa y precisa. Comprendo que cualquier falsificación u omisión será causa inmediata de despido. Autorizo una investigación exhaustiva junto con esta solicitud sobre mi carácter, reputación general, antecedentes de empleo y de educación, y antecedentes criminales, cuando sea aplicable. Comprendo que esta investigación podría incluir (y por medio de la presente autorizo) la divulgación de documentos y entrevistas personales con terceras partes, como los empleadores anteriores, miembros de la familia, socios de negocios, fuentes financieras, amigos, vecinos u otros a quienes conozco. Además comprendo que tengo el derecho de hacer una solicitud escrita dentro de un período razonable de tiempo para una descripción completa y precisa de la naturaleza y alcance de la investigación.

Se comprende que, como una condición del empleo inicial o continuado, estoy de acuerdo en presentar los exámenes legales, médicos, de abuso de substancias u otros que pudieran ser requeridos por la compañía. La compañía pagará el costo razonable de cualquier examen que pudiera ser solicitado.

Si soy contratado, estoy de acuerdo en que mi empleo y compensación pueden darse por terminados con o sin causa y sin notificación, en cualquier momento, en la opción de la empresa o de mí mismo. Comprendo que ningún gerente de tienda u otro representante de la empresa diferente del vicepresidente, y por escrito, tiene la autoridad de entrar en cualquier acuerdo para el empleo durante cualquier período de tiempo específico, o para hacer cualquier acuerdo contrario a lo antes mencionado.

He leído y afirmo como propias las declaraciones anteriores.

Firma _____ Fecha _____

SOLO PARA ASPIRANTES EN EL ESTADO DE MARYLAND

De acuerdo con la ley de Maryland, un empleador no puede exigir o demandar a ningún aspirante o prospecto al empleo ni a cualquier empleado que se someta al polígrafo, detector de mentiras o prueba o examen similar como una condición de empleo o de continuación en el empleo. Cualquier empresa que viole esta disposición es culpable de un delito menor y esta sujeta a multa que no exceda los 100 dólares.

Firma _____ Fecha _____

SOLO PARA ASPIRANTES EN EL ESTADO DE MASSACHUSETTS

Es ilegal en Massachusetts exigir o administrar una prueba de detección de mentiras como condición de empleo o de continuación de empleo. Un empleador que viole esta ley podría ser objeto de castigos penales y responsabilidad civil.

Firma _____ Fecha _____

INFORMACION DE IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES

La información al reverso de esta forma es necesaria para el programa de acción afirmativa y proporciona información estadística en cumplimiento con las regulaciones federales y estatales. Su respuesta es estrictamente voluntaria y no producirá un trato adverso.

(Reverso de la forma)

INFORMACION DE IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES

Fecha de nacimiento _____ Registro del seguro social _____

Datos raciales/étnicos:

☐ Negro (No hispano) ☐ Indio estadounidense o de Alaskaisleño ☐ Asiático/Pacífico

☐ Hispano ☐ Blanco (No hispano)

Sexo:

☐ Hombre ☐ Mujer

¿Tiene algún problema de incapacidad o limitación: ☐ Sí ☐ No Si la respuesta es afirmativa, describa _____

Si ha identificado alguna incapacidad, describa el servicio necesario para ayudarle _____

Posición(es) solicitada:

_____ _____ _____

_____ _____ _____

FIGURA 4.15
Carta de denegación de la igualdad en las oportunidades de empleo para los aspirantes

nota que deja en claro que, aunque el aspirante debe llenar las dos formas, la información de la segunda se utiliza exclusivamente con fines de informar a la EEO y no será aprovechada para seleccionar a los aspirantes.

USO DE LAS FORMAS DE SOLICITUD PARA PREDECIR EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Algunas empresas realizan estudios estadísticos para encontrar la relación entre (1) respuestas en la forma de solicitud y (2) medidas del éxito en el trabajo. Entonces utilizan la forma de solicitud de cada persona para predecir qué candidatos tendrán éxito y cuáles no, en gran medida de la misma manera en que los empleadores utilizan las pruebas de personal para seleccionar. A continuación se presentan algunos ejemplos.

Uso de las formas de solicitud para predecir el tiempo en el trabajo

Uno de esos estudios estaba dirigido a reducir la rotación de personal en una enorme compañía de seguros. En el momento del estudio, la empresa experimentaba un índice de rotación del 48% entre su personal de oficina, lo que significaba que por cada dos empleados contratados en el mismo momento, había una posibilidad de 50-50 de que uno de los dos no se quedará en la compañía durante 12 meses o más.

Este estudio se hizo así: El investigador obtuvo las formas de solicitud de 160 oficinistas de la compañía de entre los archivos de personal de la empresa. Después dividió las formas en dos categorías: empleados de largo plazo y de corto plazo. A continuación se dio cuenta de que algunas de las respuestas en la forma de solicitud estaban íntimamente relacionadas con el período en el trabajo. Por tanto, pudo utilizar las formas de solicitud de la compañía para predecir cuál de los nuevos aspirantes de la empresa se quedaría en el trabajo y cuál no.

El estudio ayudó a la compañía a cumplir con sus responsabilidades de igualdad en las oportunidades de empleo. Por ejemplo, uno de los elementos en la forma de solicitud (como el estado civil) podría ser considerado potencialmente discriminatorio. En este caso, el investigador pudo probar que estos elementos predecían el éxito o fracaso en el puesto (largo plazo contra corto plazo) y que había una necesidad del negocio para formularlos.[51]

Uso de las formas de solicitud para predecir el robo por los empleados

El robo y pillaje por los empleados es un problema grave y difícil de manejar por parte de los empleadores. Estos robos, pillaje y abuso de los empleados representaban 16 000 millones de dólares por año. No obstante, las pruebas especiales dirigidas a predecir el robo tienden a ser exámenes a fondo de la personalidad, las cuales son difíciles y su aplicación y evaluación toma mucho tiempo.

Una solución posible es el uso de las formas de solicitud para predecir cuáles aspirantes tienen mayores probabilidades de robar. Un investigador realizó estudios para un comercializador al mayoreo y para un supermercado en Detroit. Encontró que las respuestas a algunas preguntas en las formas de solicitud (como "no posee automóvil" y "no vive con sus padres") estaban altamente relacionadas con el hecho de sorprender al empleado robando. Por tanto, pudo identificar a ladrones en potencia antes de que fueran contratados.[52]

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. El desarrollo de los planes de personal requiere de tres pronósticos: uno de los *requerimientos* de personal, uno de la *disponibilidad de candidatos externos* y uno de la *disponibilidad de candidatos internos*. Para predecir la necesidad de personal, primero es necesario proyectar la demanda del producto o servicio ("ventas"). Después debe proyectarse el volumen de producción requerida para responder a estos estimados de ventas; finalmente, se deben relacionar las necesidades de personal con los estimados de producción.
2. Una vez que se proyectan las necesidades de personal, el siguiente paso es crear un conjunto de solicitantes calificados. Se analizaron varias fuentes de candidatos incluyendo fuentes internas (o promoción desde dentro), publicidad, agencias de empleo, reclutadores ejecutivos, reclutamiento universitario y referencias y visitas directas. Debe recor-

darse que es ilegal discriminar a cualquier individuo con respecto al empleo debido a su raza, color, religión, sexo, nacionalidad o edad (a menos que el sexo, la religión o el origen sean requisitos ocupacionales de buena fe).

3. La selección inicial en la mayoría de las organizaciones empieza con una forma de solicitud. Casi todos los gerentes las utilizan para obtener antecedentes. Sin embargo, es posible utilizar los datos de las formas de solicitud para realizar *predicciones* sobre el desempeño futuro del aspirante. Por ejemplo, las formas de solicitud han sido utilizadas para predecir el tiempo en el trabajo, el éxito en él y el robo por parte de empleados.
4. La planeación y reclutamiento del personal influyen directamente en el compromiso del empleado. Esto se debe a que el compromiso depende de contratar a empleados que tengan aptitudes para hacer bien el trabajo. Cuanto más calificados sean los aspirantes que se tienen, más altos serán los criterios de selección. Una vez que se tenga un conjunto de aspirantes calificados, se puede proceder a elegir a los mejores. Este proceso a menudo empieza con pruebas y entrevistas eficaces, que se analizarán posteriormente.

TERMINOS CLAVE

análisis de tendencia
análisis de índice
análisis de correlación
predicción computarizada
inventarios de calificaciones
diagramas de reemplazo de personal
diagramas de reemplazo de posición
anuncios de empleo
condiciones económicas generales
condiciones del mercado local
condiciones del mercado ocupacional
forma de solicitud

CUESTIONES PARA DISCUSION

1. Compare y contraste cuando menos cinco fuentes de candidatos.
2. ¿Qué tipo de información puede proporcionar una forma de solicitud?
3. Describa algunas de las formas en las que la legislación de igualdad de derechos limita lo que se puede hacer durante el reclutamiento.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO FINAL

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Cómo obtener a los mejores aspirantes

Si se le preguntara a Jennifer y a su padre cuál fue el principal problema en la dirección de su empresa, la respuesta sería rápida y concisa: la contratación de buenas personas. Originalmente empezaron como una cadena de lavanderías automáticas operadas con monedas que no requerían virtualmente de la ayuda de expertos: pero la cadena creció hasta 6 tiendas, cada una muy dependiente de gerentes expertos, desmanchadores y planchadores. Los empleados por lo general no tenían más escolaridad que el nivel de preparatoria (con frecuencia menos) y el mercado para ellos es muy competitivo. Durante un fin de semana normal prácticamente docenas de anuncios solicitan planchadores y desmanchadores con experiencia en los periódicos del área. A todas estas personas por lo general se les paga aproximadamente 6 dólares por hora y cambian con frecuencia de trabajo. Así, Jennifer y su padre se enfrentan con la tarea continua de reclutar y contratar trabajadores calificados de una lista de individuos que casi parecen nómadas por su afán de moverse de

http://libreria-universitaria.blogspot.com

área en área y de trabajo en trabajo. La rotación de personal en sus tiendas (como en las tiendas de muchos de sus competidores) a menudo se aproxima al 400%. "No me hables de planificación de los recursos humanos ni de análisis de tendencias", dice Jennifer. "Estamos en una guerra económica y estoy feliz con sólo ser capaz de reunir suficientes aspirantes vivos para mantener mis trincheras completas."

A la luz de este problema, el padre de Jennifer le pidió que contestara las siguientes preguntas:

Preguntas

1. ¿Qué recomendaría hacer para reducir la rotación de personal en las tiendas?
2. Proporcione una lista detallada de recomendaciones sobre cómo incrementar las reservas de aspirantes aceptables para el puesto, de tal manera que ya no se enfrenten con la necesidad de contratar a casi cualquiera que entre por la puerta. (Las recomendaciones deben incluir los anuncios completamente redactados además de cualquier otra estrategia de reclutamiento que se sugiera poner en práctica.)

CASO LABORAL: *Sólo se aceptan orientales*

Fue de hecho la pesadilla del gerente de recursos humanos. La empresa IBM Japan Limited, subsidiaria japonesa de la empresa, había estado reclutando en revistas japonesas de Estados Unidos en una forma discriminatoria. Aunque IBM Japan insiste en que nunca dieron instrucciones a sus agencias de empleo para eliminar a las personas blancas y negras en favor de los orientales, parece que realmente se llevaron a cabo acciones discriminatorias.

El problema gira en torno a las agencias de empleo propiedad de una empresa japonesa llamada Recruit. De acuerdo con las demandas hechas por ex empleados de Recruit en Estados Unidos, la empresa en efecto estableció un sistema absolutamente formal para que solamente los orientales fueran contratados para los puestos de IBM Japan. Según un memo presentado por un ex empleado ante la EEOC, los oficiales de Recruit resumieron las políticas de contratación como: "Los extranjeros no buenos —regla actual IBM. . . personas blancas, personas negras— no, pero segunda generación de japoneses y otros descendientes orientales, de acuerdo." Otra agencia de Recruit en Estados Unidos supuestamente estableció un sistema de palabras clave para discriminar a las personas que no querían contratar. Por ejemplo, si la orden de empleo decía "vea a Adán", significaba que el cliente sólo quería un empleado hombre. Si la orden de empleo decía "háblele a Haruo", indicaba que el cliente solamente necesitaba un trabajador japonés. La historia completa se supo cuando los ex empleados de Recruit explicaron su demanda al *San Francisco Chronicle*. La EEOC intervino y se descubrieron más demandas. Las empresas japonesas y otras multinacionales están pues, aprendiendo la verdad del viejo proverbio que dice "A la tierra que fueres haz lo que vieres", que en este caso significa que cuando se hacen negocios en otro país, es mejor conocer y seguir las leyes del lugar.

Preguntas

1. ¿Piensa usted que un cliente (en este caso la IBM Japan) debe ser responsable de las acciones de una agencia de empleo independiente a la cual contrata? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Piensa que sería correcto que una compañía discriminara al contratar gente en Estados Unidos para trabajar en el extranjero, puesto que no los está contratando para trabajar en Estados Unidos? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
3. Si fuera el gerente de recursos humanos de una empresa que utiliza a una agencia de empleo, ¿cómo evitaría el tipo de problemas de discriminación descritos en este caso?

NOTAS

1. Wayne Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, Reston, VA: Reston, 1978, p. 158. Véase también Ernest C. Miller, "Strategic Planning Pays Off", en *Personnel Journal*, abril de 1989, pp. 127-132; Jim Bindl, "Align Plans with Data", en *Personnel Journal*, mayo de 1989, pp. 64-71.
2. Herbert G. Heneman, Jr., y George Seitzer, "Manpower Planning and Forecasting in the Firm: An Exploratory Probe", en Elmer Burack y James Walker, *Manpower Planning and Programming*, Boston, Allyn & Bacon, 1972, pp. 102-120; Sheldon Zedeck and Milton Blood, "Selection and Placement", en *Foundations of*

Behavioral Science Research in Organizations, Monterey, CA: Brooks/Cole, 1974, citado por J. Richard Hackman, Edward Lawler III y Lyman Porter, *Perspectives on Behavior in Organizations*, Nueva York: McGraw-Hill, 1977, pp. 103-119. Para una explicación de las implicaciones de la Ley para la Igualdad en el Empleo en la planificación de la fuerza de trabajo, véase James Ledvinka, "Technical Implications of Equal Employment Law for Manpower Planning", en *Personnel Psychology*, vol. 28, otoño de 1975.

3. Roger Hawk, *The Recruitment Function*, Nueva York: American Management Association, 1967. Véase también Paul Pakchar, "Effective Manpower Planning", en *Personnel Journal*, vol. 62, no. 10, octubre de 1983, pp. 826-830.
4. Richard B. Frantzreb, "Human Resource Planning: Forecasting Manpower Needs", en *Personnel Journal*, vol. 60, no. 11, noviembre de 1981, pp. 850-857. Véase también John Gridley, "Who Will Be Where When? Forecast the Easy Way", en *Personnel Journal*, vol. 65, mayo de 1986, pp. 50-58.
5. Basado en una idea en Elmer H. Burack y Robert D. Smith, *Personnel Management: A Human Resource Systems Approach*, St. Paul, MN, West, 1977, pp. 134-135. Reimpreso con autorización. Copyright 1977 by West Publishing Co. Derechos reservados.
6. Glenn Bassett, "Elements of Manpower Forecasting and Scheduling", en *Human Resource Management*, vol. 12, no. 3, otoño de 1973, pp. 35-43, reimpreso en Richard Peterson, Lane Tracy, y Allan Cabelly, *Systematic Management of Human Resources*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1979, pp. 135-146.
7. Para un ejemplo del sistema computarizado que se utiliza en Citibank, véase Paul Sheiber, "A Simple Selection System Called 'Job Match'", en *Personnel Journal*, vol. 58, no. 1, enero de 1979, pp. 26-54.
8. Para la descripción del inventario de aptitudes, véase, por ejemplo, John Lawrie, "Skill Inventories: Pack for the Future", en *Personnel Journal*, marzo de 1987, pp. 127-130; John Lawrie. "Skill Inventories: A Developmental Process", en *Personnel Journal*, octubre de 1987, pp. 108-110.
9. Alfred Walker, "Management Selection Systems That Meet the Challenge of the 80s", en *Personnel Journal*, vol. 60, no. 10, octubre de 1981, pp. 775-780.
10. Donald Harris, "A Matter of Privacy: Managing Personnel Data in Computers", en *Personnel*, febrero de 1987, pp. 34-39.
11. Amiel Sharon, "Skills Bank Tracks Talent, Not Training", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 44-49.
12. Esta sección se preparó con base en Harris, *op. cit.*
13. John Campbell et al., *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill, 1970, p. 23. Véase también Allan Halcrow, "Recruitment by Any Other Name Is Turnover", en *Personnel Journal*, vol. 65, agosto de 1986, pp. 10-15.
14. David Dahl y Patrick Pinto, "Job Posting, an Industry Survey", en *Personnel Journal*, vol. 56, no. 1, enero de 1977, pp. 40-41.
15. Jeffrey Daum, "Internal Promotion-Psychological Asset or Debit? A Study of the Effects of Leader Origin", en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, 1975, pp. 404-413.
16. Arthur R. Pell, *Recruiting and Selecting Personnel*, Nueva York: Regents, 1969, pp. 10-12.
17. *Ibid.*, p. 11.
18. Esta sección se basa en Gary Dessler, *Winning Commitment*, Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1993.
19. Federal Express Employee Handbook, p. 28.
20. Sara Rynes, Robert Breta, Jr., y Barry Gerhart, "The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking", en *Personnel Psychology*, vol. 44, no. 3, otoño de 1991, pp. 487-521.
21. Pell, *op cit.*, pp. 16-34. Véase también Barbara Hunger, "How to Choose a Recruitment Advertising Agency", en *Personnel Journal*, vol. 64, no. 12, diciembre de 1985, pp. 60-62. Para una excelente revisión de anuncios véase Margaret Magnus, *Personnel Journal*, vols. 64 y 65, no. 8, agosto de 1985 y 1986, y Bob Martin, "Recruitment Ad Ventures", en *Personnel Journal*, vol. 66, agosto de 1987, pp. 46-63.
22. John P. Kohl y David B. Stephens, "Wanted: Recruitment Advertising That Doesn't Discriminate", en *Personnel*, febrero de 1989, pp. 18-26.
23. Pell, *op cit.*, pp. 34-42.
24. Stephen Rubenfeld y Michael Crino, "Are Employment Agencies Jeopardizing Your Selection Process?", en *Personnel*, vol. 58, septiembre-octubre de 1981, pp. 70-77.
25. *Ibidem.*
26. Bureau of National Affairs, "Part-Time and Other Alternative Staffing Practices", en *Bulletin to Management*, 23 de junio, de 1988, pp. 1-10.
27. Esta parte está basada o tomada de Nancy Howe, "Match Temp Services to Your Needs", en *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 45-51.
28. John Wareham, *Secrets of a Corporate Headhunter*, Nueva York: Playboy Press, 1981, pp. 213-225.
29. Pell, *op. cit.*, pp. 56-63; David L. Chicci y Carl Knapp, "College Recruitment from Start to Finish", en *Personnel Journal*, vol. 59, no. 8, agosto de 1980, pp. 653-657.
30. Allen J. Cox. *Confessions of a Corporate Headhunter*, Nueva York: Trident Press, 1973.
31. Robert Dipboye, Howard Fronkin, y Ken Wiback, "Relative Importance of Applicant Sex, Attractiveness, and Scholastic Standing in Evaluation of Job Applicant Resumes", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, 1975, pp. 39-48. Véase también Laura M. Graves, "College Recruitment: Removing the Personal Bias from Selection Decisions", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 48-52.
32. *Ibid.*, pp. 39-48.
33. *Ibidem.* Véase también, "College Recruiting", en *Personnel*, mayo-junio de 1980.
34. Véase por ejemplo, Richard Becker, "Ten Common Mistakes in College Recruiting—or How to Try Without Really Succeeding", en *Personnel*, vol. 52, no. 2, marzo-abril 1975, pp. 19-28. Véase también Sara Rynes y John Boudreau, "College Recruiting in Large Organizations: Practice, Evaluation, and Research Implications", en *Personnel Psychology*, vol. 39, invierno de 1986, pp. 729-57.
35. Pell, *op cit.*, pp. 62-63.
36. *Ibidem.*
37. *Ibid.* p. 13.
38. El estudio de las referencias de empleo fue publicado por Bernard Hodes Advertising, Dept. 100, 555 Madison Avenue, New York, N. Y. 10022. Véase también Allan Halcrow, "Employees Are Your Best Recruiters", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 43-49.
39. Para mayor información sobre este servicio, puede llamar a CPR al 1-800-368-3093. La dirección completa es Career Placement Registry, Inc., 302 Swann Avenue, Alexandria, VA 23301.
40. Harold E. Johnson, "Older Workers Help Meet Employment Needs", en *Personnel Journal*, mayo de 1988, pp. 100-105.
41. Esta sección se basa en Robert W. Goddard, "How to Harness America's Gray Power", en *Personnel Journal*, mayo de 1987, pp. 33-40.
42. Glenn McEvoy y Wayne Cascio, "Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, febrero de 1989, pp. 11-17.
43. Goddard, "How to Harness America's Gray Power", p. 33.
44. Para éste y otros ejemplos véase Goddard, "How to Harness America's Gray Power".
45. *B & E Review*, julio-septiembre de 1990, p. 7.
46. El resto de este párrafo se basa en Robert W. Wendover, "Smart Hiring", en *B & E Review*, julio-septiembre de 1990, pp. 6-15.
47. Basado en Jennifer Laabs, "The Global Talent Search", en *Personnel Journal*, agosto de 1991, pp. 38-42.
48. *Recruiting Practices*, Foro de Políticas de Personal, estudio no. 462, Washington, Bureau of National Affairs, agosto de 1979, p. 114; reimpreso en Stephen P. Robbins, *Personnel: The Management of Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982, p. 115. Para otra revisión sobre el tema, véase Phillip Swaroff, Alan Bass y Lizabeth Barclay, "Recruiting Sources: Another Look", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no. 4, 1985, pp. 720-728. Véase también David Caldwell y W. Austin Stivey, "The Relationship Between Recruiting Source and Employee Success: An Analysis by Race", en *Personnel Psychology*, vol. 36, no. 1, primavera de 1983, pp. 67-72.
49. Pell, *op cit.*, pp. 96-98. Véase también Wayne Cascio, "Accuracy

of Verifiable Biographical Information Blank Responses", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, diciembre de 1975, para una explicación de la precisión de los biográficos.
50. Richard Lowell y Jay Deloach, "Equal Employment Opportunity: Are You Overlooking the Application Form?" *Personnel*, Vol. 59, julio-agosto de 1982, pp. 49-55.
51. Wayne Cascio. "Turnover, Biographical Data, and Fair Employment", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, octubre de 1976.
52. Richard Rosenbaum, "Predictability of Employee Theft Using Weighted Application Blanks", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, 1976, pp. 94-98.

CAPITULO

5

PRUEBA Y SELECCION DE LOS EMPLEADOS

PERSPECTIVA

Una de las tareas gerenciales más importantes comprende el reclutamiento y la colocación —encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla. Esto requiere de la selección de candidatos, por lo que se enseña una de las técnicas de selección más importantes (las formas de solicitud). Pero, como se explica en este capítulo la mayoría de los gerentes utilizan también otras herramientas de selección. Estas herramientas incluyen la aplicación de pruebas, la experiencia en el trabajo anterior, los centros de evaluación y la verificación de las referencias. En el capítulo siguiente se estudia una técnica de selección final, la entrevista. Una vez que se selecciona y se contrata a la persona adecuada, el siguiente paso será orientarla y capacitarla. Estos temas se explicarán en los capítulos siguientes. Cuando termine de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de describir los conceptos básicos para la aplicación de pruebas, incluyendo la validez y confiabilidad; explicar cómo validar una prueba; describir las ventajas y desventajas de las muestras de trabajo, las simulaciones y de los centros de evaluación administrativa; y explicar cómo realizar una verificación de referencias.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

¿POR QUE ES IMPORTANTE EL PROCESO DE SELECCION?

La *selección de personal* es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado.[1] Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.

Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Por ejemplo, un experto estima que los costos totales de contratar un ejecutivo que gana 60 000 dólares al año es de aproximadamente 47 000 dólares, una vez que se toman en consideración los costos de búsqueda, el tiempo de entrevistas, la verificación de referencias, los gastos de viajes y traslados.[2] El costo de contratación de empleados no ejecutivos, aunque no es proporcionalmente alto, es aún bastante alto para justificar el mantenimiento de estos costos al mínimo.

Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente. En primer lugar, como se explicó en el capítulo 2, las leyes, las normas y las decisiones del tribunal respecto a la igualdad en el empleo, exigen la evaluación sistemática de la eficiencia de los procedimientos de selección para asegurar que no se discrimina injustamente a las minorías o a las mujeres. En segundo lugar, los empleadores están siendo cada vez más responsabilizados por los daños que derivan de la "contratación negligente" de empleados que posteriormente cometen actos criminales en el trabajo.[3] Específicamente, los tribunales ecuentran que los empleadores son responsables de los daños cuando los empleados con antecedentes penales y otros problemas se aprovechan del acceso a los hogares de los clientes u otras oportunidades similares para cometer crímenes.

El problema se ilustra con diversos casos. En el caso *Ponticas* vs. *K.M.S. Investments*, un gerente de edificios de departamentos con una llave maestra entró al departamento de una mujer y la asaltó. La negligencia por parte del propietario y el operador del complejo departamental al contratar a esta persona fue encontrada como la causa de las lesiones personales a la mujer. En otro caso, *Henley* vs. *Prince, Georges County*, un empleado que manifestó tener antecedentes penales por homicidio asesinó a un muchacho; la administración que sabía de la condena anterior del hombre, fue declarada culpable.

Dos expertos afirman que el reciente aumento en los casos de contratación negligente subraya la necesidad de "leer entre líneas" e identificar cuidadosamente cuáles son los requerimientos humanos de los empleados cuando se realizan los análisis de puestos.[4] Específicamente, "los litigios por contratación negligente señalan que la capacidad para realizar el trabajo se interpreta más allá del tipo de información comúnmente reunida en un análisis de puestos".[5] Por ejemplo, "es difícil que 'no-violador' aparezca como un conocimiento, capacidad o habilidad requeridos en un análisis del puesto de un empleado de mantenimiento. Pero, es este tipo de requisitos relacionados con el puesto los que han sido el foco de los diferentes juicios por contratación negligente."[6] Por tanto, los empleadores deben navegar en las aguas traicioneras de un canal estrecho para diseñar sus programas de aplicación de pruebas. Por otro lado, los empleadores deben identificar los rasgos necesarios para un desempeño eficiente. Sin embargo, el "desempeño" debe ser definido no sólo en términos de las aptitudes para hacer el trabajo, sino también en términos de características más amplias, como la confianza que es parte de muchos empleos, por ejemplo, de los vendedores a domicilio. De otra manera, podría ser discriminatorio concluir que los candidatos con antecedentes penales automáticamente se consideran no adecuados para ciertos puestos. Así, la preocupación por no contratar en forma negligente debe estar equilibrada con los intereses de la EEO.

CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS PRUEBAS

VALIDEZ

Básicamente, una prueba es una muestra de la conducta de una persona. Sin embargo, con algunas, la conducta que se estudia es más fácil de evaluar que con otras. Por tanto, en ciertos casos la conducta que se analiza es evidente a partir de la prueba misma: una prueba de mecanografía es un ejemplo de ello. Aquí, la prueba corresponde claramente a una conducta en el trabajo, en este caso, la mecanografía. En el otro extremo, podría no haber una relación aparente entre los elementos de la prueba y la conducta. Este es el caso de las pruebas de personalidad proyectiva, por ejemplo. De este modo, en la prueba de *apercepción temática* ilustrada en la figura 5.1, se pide a la persona que explique cómo interpreta una fotografía un tanto difusa; esa interpretación se utiliza después para obtener conclusiones sobre su personalidad y conducta.

En resumen, algunas pruebas son más representativas de la conducta que deben evaluar que otras. Debido a esto, es mucho más difícil "demostrar" que algunas pruebas evalúan lo que deben medir, es decir, que son *válidas*.

validez
Precisión con la que una prueba, entrevista, etc., mide lo que se propone medir o cumple con la función para la que fue diseñada.

La **validez** de una prueba responde a la interrogante: "¿Qué mide esta prueba?"[7] Con respecto a las pruebas para la selección de personal, el término *validez* a menudo se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el puesto; en otras palabras, que el rendimiento en la prueba es un *medio de predicción válido* del desempeño subsecuente en el trabajo. Una prueba de selección debe ser, sobre todo, válida, ya que si no se tiene una prueba de su validez, no hay una razón lógica o legalmente permisible para seguir utilizándola para seleccionar a los aspirantes a un empleo. En las pruebas de selección existen dos maneras esenciales para demostrar la validez de una prueba; *validez del criterio* y *validez del contenido*.[8]

Validez del criterio

validez de criterio
Tipo de validez basada en la demostración de que las calificaciones ("medios de predicción") están relacionadas con el desempeño en el trabajo ("criterio").

Justificar la **validez del criterio** se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba lo harán también en el puesto, y que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el trabajo.[9] Por tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñan mejor en el puesto. En la evaluación psicológica, la forma de *predecir* es la medida (en este caso, la calificación de la prueba) que se está tratando de relacionar con un *criterio*, como sería el desempeño en el trabajo. La *expresión validez* de criterio proviene de esa terminología.

Validez de contenido

validez de contenido
Una prueba "válida en su contenido" es aquella que contiene una muestra justa de las tareas y aptitudes realmente necesarias para realizar el puesto solicitado.

La **validez de contenido** de una prueba se demuestra cuando constituye una muestra justa del contenido del puesto.[10] En este caso, el procedimiento básico es identificar el contenido del puesto, en términos de las conductas en el mismo, que son vitales para su desempeño y, posteriormente, seleccionar al azar e incluir una muestra de las tareas y conductas en las pruebas. Un ejemplo es una prueba de mecanografía utilizada para contratar a una mecanógrafa. Si la prueba de mecanografía es una muestra representativa del trabajo de la mecanógrafa, entonces la prueba será válida en su contenido.

Demostrar la validez de contenido parece más fácil de lo que es en la práctica. No siempre es fácil demostrar que las tareas que la persona realiza en la prueba son en realidad una muestra amplia y al azar de las tareas realizadas en el puesto y que las

FIGURA 5.1
Ejemplo de una lámina TAT

Fuente: John Atkinson, ed., Motives in Fantasy, Action and Society, Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1958.
Nota del autor: Esta prueba está actualmente en uso.

OBSERVE LA FOTOGRAFIA BREVEMENTE (DE 10 A 15 SEGUNDOS), DE VUELTA A LA PAGINA Y ESCRIBA LA HISTORIA QUE LA ILUSTRACION LE SUGIERA.

condiciones en las que se realiza la prueba se asemejan a la situación de trabajo. Por lo tanto, para muchos empleos también se deben demostrar otros indicadores de la validez de una prueba, como sería la validez de criterio.

CONFIABILIDAD

Una prueba tiene dos características importantes: la *validez* y la *confiabilidad*. La validez es la característica más importante, ya que si no se puede determinar qué está midiendo la prueba, seguramente ésta tendrá poca utilidad.

confiabilidad
Característica que se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se le vuelve a aplicar una prueba idéntica o equivalente.

La **confiabilidad** es la segunda característica importante de una prueba, y se refiere a su consistencia. Se trata de "la consistencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando se someten nuevamente a pruebas con exámenes idénticos o con una forma equivalente de prueba".[11] La consistencia de una prueba es muy importante; si una persona obtiene 90 en una prueba de inteligencia un lunes y 130 cuando se le someta nuevamente a la prueba el martes, probablemente no se podrá tener mucha fe en la prueba.

Hay varias maneras de medir la confiabilidad o estabilidad de la prueba. Se podría aplicar la misma prueba a las mismas personas en dos momentos diferentes y comparar las calificaciones de la segunda vez con las de la primera: Esto sería una evaluación de prueba repetida. O se podría aplicar una prueba y posteriormente lo que los expertos consideran como una prueba equivalente. Esto sería una evaluación de *forma equivalente*.

La *consistencia interna* de una prueba es otro indicador de su confiabilidad. Por ejemplo, suponga que se tienen 10 reactivos de una prueba de intereses vocacionales: se supone que todos deben medir en una u otra forma, el interés de la persona para trabajar en exteriores. En este caso, se podría aplicar la prueba y luego analizar estadísticamente el grado en que varían las respuestas de estos 10 reactivos, esto

ofrecería un indicador de la confiabilidad interna de la prueba y se considera como una evaluación de *comparación interna*. Esa es una de las razones por la que con frecuencia se encuentran preguntas que al parecer son repetitivas en algunos cuestionarios.

¿Cual sería la causa para que una prueba fuera no confiable? Imagine por un momento que se le pide hacer una prueba, por ejemplo, de economía, y vuelve a hacer una prueba equivalente un mes después, pero usted encuentra que su calificación cambia de manera considerable.

Existen por lo menos cuatro *fuentes de error* importantes que podrían explicar esta anomalía. Los temas podrían ser una pobre *muestra* del material; por ejemplo, la prueba uno se concentra más en los capítulos 1, 3, 5 y 7, mientras que la prueba dos se centra más en los capítulos 2, 4, 5 y 8. Además, una o más de las preguntas (temas) podrían no servir para evaluar lo que se supone se debe medir —como su conocimiento, por ejemplo, en curvas de indiferencia. Segunda, podrían existir errores debido a las *tendencias de las respuestas casuales*. Por ejemplo, la prueba es tan aburrida, difícil o intranscendente que usted se rinde y empieza a responder las preguntas al azar. (Las preguntas altamente personales en una prueba psicológica podrían producir la misma respuesta.) Tercera, podrían existir errores debido a los cambios en las *condiciones de la prueba*: por ejemplo, el lugar de la aplicación en el siguiente mes podría ser muy ruidoso. Y, por último, podrían existir cambios en la persona que realiza la prueba —en este caso, podría haber estudiado más, olvidado más o podría haber cambiado su estado de ánimo. En cualquier caso, se puede ver que diversos factores afectan la estabilidad de la prueba, su *confiabilidad*. (La confiabilidad y validez se describen con mayor detalle en el apéndice de este capítulo.)

COMO VALIDAR UNA PRUEBA

¿Qué hace que una prueba como la Graduate Record Examination sea útil para los directores de admisiones de universitarios? ¿Qué hace que una prueba de comprensión mecánica sea útil para un gerente que intenta contratar a un maquinista?

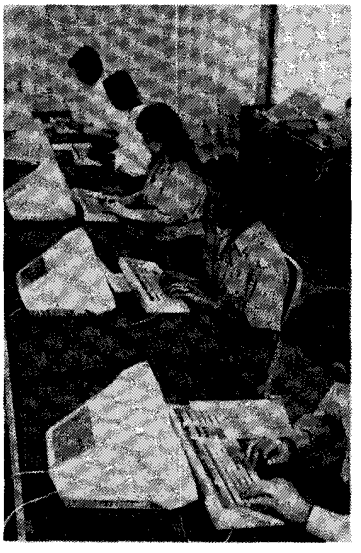
La respuesta a ambas preguntas es que las calificaciones de las personas en esas pruebas han demostrado que pueden *predecir* la forma en que se desempeñarán. Por tanto, si todo lo demás es igual, los estudiantes que obtienen una calificación alta en las pruebas de admisión de graduados también se desempeñan mejor en la escuela. Los aspirantes que obtienen mejores calificaciones en la prueba de comprensión mecánica se desempeñan mejor como maquinistas.

A fin de que cualquier prueba de selección sea útil, una empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba están relacionadas en una forma predecible con el desempeño en el trabajo. En otras palabras, es imperativo que se *valide* la prueba antes de utilizarla. La empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba son un buen medio para *predecir* algún *criterio,* como el desempeño en el trabajo. El *proceso de validación* requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial y es coordinado por el departamento de recursos humanos. La contribución de la gerencia de línea consiste en describir con claridad el puesto y sus requerimientos, para que al psicólogo le queden claros los requerimientos humanos del puesto y los criterios de desempeño. Este *proceso de validación* consta de cinco pasos, como se muestra a continuación.

Paso 1. Analice el puesto

El primer paso es analizar el puesto a fin de desarrollar las descripciones y las especificaciones del mismo. En este punto, se especifican las características y capacidades que se requieren para un desempeño adecuado en el trabajo. Por ejemplo, ¿el aspirante debe ser agresivo? ¿Se requiere taquigrafía? ¿La persona debe ser capaz de

ensamblar componentes pequeños y detallados? Estos requerimientos se convierten en el medio para *predecir*. Son los rasgos y habilidades que el seleccionador considera que predicen el éxito en el trabajo. En este primer paso también se tiene que definir que se entiende por "éxito en el puesto", ya que es el éxito lo que se requiere predecir. Las normas de éxito se conocen como *criterios*. Es posible centrarse en *criterios relacionados con la producción* (cantidad, calidad, etc.); *datos personales* (ausentismo, período en servicio, etc.) o *juicios* (de personas como los supervisores). Para un puesto de ensamblador, se deben probar los medios para predecir que podrían incluir la destreza manual y la paciencia. Los criterios que se espera predecir con la prueba podrían incluir cantidad de piezas producidas por hora y el número de rechazos producidos por hora.



Los candidatos para el puesto de capturista de datos para el censo de 1990 realizan una prueba normalizada en las instalaciones en Austin, Texas.

Algunas empresas cometen el error de seleccionar cuidadosamente los medios de predicción (como la destreza manual) mientras que virtualmente ignoran el asunto del mejor criterio para el desempeño. En un estudio ilustrativo, en el que intervinieron 212 empleados de una compañía de gas, los investigadores encontraron una relación significativa entre la serie de pruebas utilizadas como medio para predecir y dos criterios de desempeño: La evaluación de desempeño del supervisor y los índices de productividad objetiva. Sin embargo, no existió virtualmente ninguna relación entre la misma serie de pruebas y un índice de calidad objetiva o la autoevaluación del empleado.[12]

Paso 2. Seleccione la prueba

A continuación, se seleccionan las pruebas que se consideran que miden los atributos (medios de predicción) que sean importantes para el éxito en el trabajo. Esta elección por lo general se basa en la experiencia, investigación previa y "los mejores augurios", y con frecuencia no se empieza sólo con una prueba; por el contrario, se eligen varias, combinándolas en una batería. Esto va dirigido a medir los diversos medios de predicción posibles, como la audacia, la extroversión y la habilidad numérica. Para un puesto de ensamblador, una posibilidad para una prueba sería la Prueba de Destreza Stromberg ilustrada en la figura 5.4.

Paso 3. Aplicación de la prueba

Lo siguiente es aplicar la prueba seleccionada a los empleados. En este punto hay dos opciones. Primero, es posible aplicar las pruebas a los empleados que ya están trabajando. Luego se compararían las calificaciones con su desempeño actual; esto se llama validación *concurrente*. Su ventaja principal es que se dispone inmediatamente de los datos sobre el desempeño. La desventaja es que los empleados actuales *podrían no ser representativos de los nuevos aspirantes* (a quienes por supuesto es a los que se desea aplicar una prueba de selección). Por ejemplo, los empleados actuales ya han recibido capacitación en el trabajo y han sido seleccionados mediante las técnicas de selección existentes.[13]

La forma más confiable de validar una prueba se llama *validación predictiva*. Aquí, la prueba se aplica a los *aspirantes* antes de ser contratados. Entonces, se contrata a estos aspirantes utilizando sólo las técnicas de selección existentes y no los resultados de las nuevas pruebas que se están desarrollando. Después de que estas personas han estado trabajando durante un tiempo, se mide su desempeño y se compara con las pruebas anteriores. Es entonces cuando se puede determinar si su desempeño en las pruebas se podría haber utilizado para predecir su desempeño subsecuente en el trabajo. En el caso de un puesto de ensamblador, la situación ideal sería aplicar la Prueba de Destreza Stromberg a todos los aspirantes. Después, ignorar los resultados de la prueba y contratar a los ensambladores como normalmente se hace. Seis meses después, quizá, se mide el desempeño de los nuevos ensambladores (cantidad producida por hora, número de rechazos por hora) y se compara este desempeño con los resultados de las pruebas (véase el paso 4).

Paso 4. Relacione los resultados de las pruebas con los criterios

El siguiente paso es determinar si existe una relación importante entre los resultados (el medio de predicción) y el desempeño (el criterio). La manera usual de hacerlo es determinar la relación estadística entre (1) resultados en la prueba y (2) el desempeño, mediante el *análisis de correlación*, que muestra el grado de relación estadística.

gráfica de expectativas Gráfica que demuestra la relación entre las calificaciones de la prueba y el desempeño en el puesto de un grupo grande de personas.

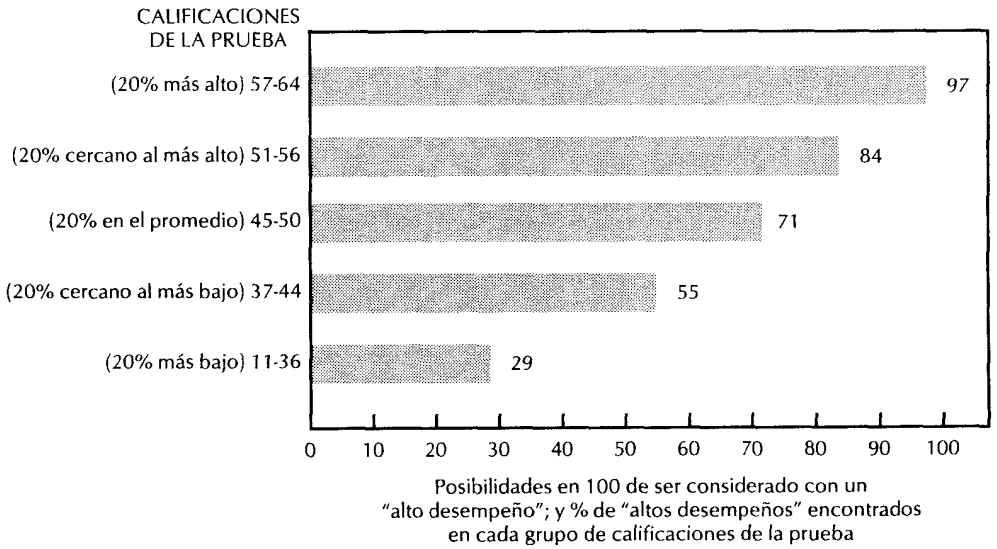
Si están correlacionados el desempeño en la prueba y en el trabajo, es posible desarrollar una **gráfica de expectativas** para presentar gráficamente la relación entre la prueba y el desempeño en el trabajo. Para hacerlo, hay que dividir a los empleados en, digamos, cinco grupos de acuerdo con los resultados de las pruebas, en los que obtuvieron el resultado más alto en un grupo, los que les siguieron en otro, y así sucesivamente. Luego, tiene que calcularse el porcentaje de quiénes se desempeñan mejor en el trabajo dentro de *cada uno de estos cinco grupos de calificaciones* en las pruebas y presentar los datos en un diagrama de expectativas como en la figura 5.2. Como se ilustra, la gráfica muestra la probabilidad de que un empleado sea calificado como un buen elemento en el trabajo si se ubica en cada uno de estos grupos de resultados en la prueba. Por tanto, una persona que se encuentra entre la quinta parte de mayor calificación en una prueba tiene 97% de posibilidades de ser un buen elemento, mientras que una que se encuentra entre la quinta parte de resultados más bajos, tiene sólo un 29% de posibilidades de ser considerado un buen elemento.[14]

Paso 5. Validación cruzada y revalidación

Antes de utilizar la prueba, es posible que se desee verificarla mediante una *validación cruzada* al ejecutar otra vez los pasos 3 y 4 con un grupo nuevo de empleados. Un experto debe revalidar la prueba periódicamente.

Hay que señalar que el procedimiento que se utilizará para demostrar *la validez de contenido* difiere del utilizado para demostrar el *validez de criterio*. La validez de contenido tiende a centrarse en el juicio. Se realiza un análisis cuidadoso del puesto para identificar las conductas requeridas en el trabajo y posteriormente se combina

FIGURA 5.2 Gráfica de expectativas



Nota: Esta gráfica de expectativas muestra la relación entre las calificaciones obtenidas en el Minnesota Paper Form Board y el éxito de los dibujantes junior. Ejemplo: Aquellos que obtuvieron entre 37 y 44 de calificación tienen el 55% de posibilidades de ser considerados por encima del promedio; los que obtuvieron entre 57 y 64 tienen el 97% de posibilidades. Por tanto, cuanto mayor sea la calificación (probablemente) mayor será el desempeño en el trabajo. Esto se debe a que en las pruebas anteriores, el 55% de los que obtuvieron calificaciones entre 37 y 44 tuvieron alto desempeño, mientras que el 97% de los que tuvieron calificaciones entre 57 y 64 tuvieron alto desempeño.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

una muestra de esas conductas en una prueba que entonces deberá ser válida en su contenido. Una prueba de mecanografía y taquigrafía para una secretaria sería un ejemplo. *El hecho de que la prueba es una muestra amplia de conductas reales y observables en el trabajo, es lo que da a la prueba su validez de contenido.* La validez de criterio se determina mediante el procedimiento de cinco pasos descritos.

NORMAS PARA LA APLICACION DE PRUEBAS

A continuación se presentan algunas normas básicas[15] para establecer un programa de pruebas:[16]

1. *Utilice las pruebas como complementos.* No use las pruebas como la única técnica de selección; más bien, utilícelas para complementar otras técnicas como entrevistas y verificación de antecedentes. Hay varias razones para esto. Primero, las pruebas no son infalibles. Aun en el mejor de los casos, la calificación de la prueba por lo general representa sólo un 25% de la variación en la medida del desempeño. Además, con frecuencia las pruebas son mejores para indicar qué candidatos fracasarán y cuáles tendrán éxito.
2. *Valide las pruebas en su organización.* Tanto los *requerimientos legales* como una *buena práctica de pruebas* exigen que las mismas sean validadas en su propia organización. El hecho de que las mismas pruebas hayan demostrado ser válidas en organizaciones similares *no* es suficiente.
3. *Analice sus normas actuales de contratación y promoción.* Hay que formular preguntas como, "¿Qué proporción de los aspirantes de minoría y no minoría son rechazados en cada etapa del proceso de contratación?" "¿Por qué se utiliza este criterio o qué significa en términos de la conducta real en el trabajo?" Es necesario recordar que siempre corresponderá a la empresa demostrar que el medio de predicción (como puede ser la inteligencia) tiene relación con el éxito o fracaso en el puesto.
4. *Lleve registros precisos.* Es importante llevar registros precisos de la razón del rechazo de cada aspirante. De acuerdo con la Comisión para la Igualdad en las Oportunidades de Empleo (EEOC), una nota general como "no suficientemente bien calificado" no sería suficiente. Hay que determinar, tan objetivamente como sea posible, por qué se rechazó al candidato. Recuerde que sus razones para rechazar al candidato podrían ser sometidas más adelante a validación.
5. *Inicie ahora su programa de validación.* Si no utiliza pruebas actualmente, o si ha utilizado pruebas que no han sido validadas, la empresa debe iniciar ahora mismo su estudio de validación. Es preferible que sea un estudio de validación productiva: aplique la prueba a los aspirantes, contrátelos sin tener en cuenta las calificaciones en la prueba y entonces (un tiempo después), correlacione sus calificaciones en las pruebas con su desempeño en el trabajo.
6. *Utilice un psicólogo certificado.* El desarrollo, validación y uso de criterios de selección (incluyendo las pruebas), por lo general requieren de la ayuda de un psicólogo calificado. La mayoría de los estados en Estados Unidos exigen que las personas que ofrecen servicios psicológicos al público estén certificados o tengan una licencia. Las personas que realizan la validación de pruebas en Estados Unidos generalmente pertenecen a la *American Psychological Association* (APA) y probablemente también a la *División 14 (Division of Industrial and Organizational Psychology)*. Otros psicólogos calificados pertenecen a la *Society for Industrial and Organizational Psychologist (SIOP)* pero no a la APA. La mayoría de los psicólogos industriales y organizacionales, en varios países, tienen una especialización a nivel diplomado (la licenciatura nunca es suficiente). Un asesor potencial debe ser capaz de proporcionar evidencias de experiencia y trabajo semejante en el área de validación de pruebas. Deberá estar familiarizado con los criterios de las pruebas psicológicas y el manual publicado por la APA. También, el consultor deberá demostrar que está familiarizado con las leyes y regulaciones estatales y federales existentes, aplicables a la igualdad de derechos. Es necesario que proporcione los nombres de clientes anteriores para que se verifiquen las referencias. Los profesionales competentes generalmente no se jactarán de haber obtenido resultados extraordinarios, ni garantizarán resultados positivos.
7. *Las condiciones de las pruebas son importantes.* Aplique las pruebas en áreas que sean razonablemente privadas, tranquilas, bien iluminadas y ventiladas. Todos los aspirantes deberán someterse a las pruebas bajo las mismas condiciones. Una vez terminadas, los resultados de las pruebas deberán mantenerse en el más estricto secreto y se entregarán

sólo a individuos que tengan una necesidad legítima de contar con la información y que además tengan la capacidad para entender e interpretar las calificaciones.

CUESTIONES ÉTICAS Y LEGALES DE LAS PRUEBAS

LAS IMPLICACIONES EN LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO SOBRE LAS PRUEBAS

Como se ha visto, diversas leyes federales y estatales prohíben la discriminación debido a la raza, color, edad, religión, sexo, discapacidad y nacionalidad.[17] Con respecto a las pruebas, estas leyes determinan lo siguiente: (1) el empleador debe ser capaz de *probar* que sus pruebas están relacionadas con el éxito o fracaso en el puesto (validez) y (2) el empleador deberá ser capaz de *probar* que sus pruebas no discriminan injustamente a las minorías o a subgrupos que no sean de la minoría. La responsabilidad de probar los hechos recaerá en el empleador; se le considerará "culpable" hasta que no demuestre que es inocente, y es posible que tenga que probar la validez y justeza en la selección del elemento supuestamente discriminatorio.

Es interesante que aun antes del caso *Wards Cove* (que, como se mencionó en el capítulo 2, facilitó por un tiempo a las empresas la evasión de las demandas por igualdad en el empleo), sólo una minoría de empresas estuvo validando sus pruebas. La razón principal para no cumplir con este requisito no es que las normas no sean factibles, sino que su cumplimiento puede ser una inconveniencia costosa para la empresa. Por ejemplo, es necesario realizar un estudio de validación, desarrollar un buen método para evaluar el desempeño y hacer un profundo análisis del puesto.

Sin embargo, no es posible evitar las leyes de la EEO simplemente eliminando el programa de pruebas. Las normas y leyes de la EEO se aplican a todos y cualquier dispositivo de selección, como son las entrevistas, formas de solicitud y referencias. En otras palabras, la misma responsabilidad por demostrar la relación con el empleo se aplica a las entrevistas y otras técnicas (incluyendo las evaluaciones de desempeño) igual que a las pruebas; por tanto, será necesario estar preparado para demostrar la validez y justeza de *cualquier* herramienta de selección que se haya indicado que tiene un impacto adverso sobre un grupo protegido.[18] En el apéndice de este capítulo se presenta una explicación detallada de la injusticia de las pruebas.

Alternativas

Es pertinente analizar dónde nos encontramos en este momento. Suponga que se ha utilizado una prueba y que un candidato de minoría rechazado demostró un impacto adverso a satisfacción de un tribunal. ¿Cómo lo pudo haber hecho? Una manera fue demostrar que el índice de selección para, digamos, su grupo racial, era de menos de cuatro quintas partes de la del grupo con el índice máximo de selección. Por tanto, si 90% de los aspirantes blancos aprobaron la prueba pero sólo 60% de los negros lo hicieron, entonces (ya que 60% es menos de cuatro quintas partes del 90%) existe un impacto adverso.

Usted tendría entonces tres alternativas. Una es elegir un procedimiento de selección alterno que no tenga un impacto adverso. En otras palabras, escoger una prueba o procedimiento de selección diferente, que no tenga impacto adverso en las minorías o las mujeres.[19]

La segunda alternativa es presentar evidencias de que la prueba es válida, que es un medio válido de predicción del desempeño en el trabajo. En teoría, se hace mediante un estudio de validación propio. En algunas circunstancias, también es

posible que se trate de demostrar la validez de la prueba utilizando información obtenida en otras partes sobre su validez.[20] En cualquier caso, el demandante tendría que probar que esa demostración del uso de la prueba es inadecuada.

Una tercera alternativa —en este caso enfocada a evitar el impacto adverso, más que reaccionar a él— es verificar el instrumento de selección para determinar si tiene impacto adverso. Si es así, la empresa tendría que determinar entonces si la prueba es válida. En ausencia de impacto desigual, por lo general es permisible el uso de instrumentos de selección que podrían no ser válidos o estar relacionados con el puesto — pero, ¡para qué querría usted esto!

Seguridad y derechos individuales de quienes se someten a las pruebas

De acuerdo con el criterio para pruebas educacionales y psicológicas de la American Psychological Association, quienes se someten a las pruebas tienen ciertos derechos de privacidad e información.[21] Primero, quien hace la prueba tiene el derecho a la confidencialidad de los resultados y el derecho a aceptar con conocimiento el uso de estos resultados. Segundo, la persona tiene el derecho a esperar que sólo personal calificado tenga acceso para interpretar las calificaciones o que acompañará a las calificaciones información suficiente para asegurar su interpretación adecuada. Tercero, la persona tiene el derecho a esperar que la prueba será igualmente justa para todos los que se sometan a ella en el sentido de estar igualmente familiarizados o no. Las pruebas, en otras palabras, deben ser *seguras* en el sentido de que ninguna persona que se someta a ellas debe tener información previa referente a las preguntas o respuestas de la misma.[22]

El tema del derecho a la vida privada

Además del criterio de la APA, en la ley de los Estados Unidos se introducen ciertas protecciones referentes a los derechos del empleado para la vida privada.

A nivel federal, existen algunas restricciones en el derecho de una empresa para propagar información acerca de los empleados dentro o fuera de la compañía. La Constitución de Estados Unidos no estipula expresamente el derecho a la vida privada, pero las diferentes decisiones de la Suprema Corte de Estados Unidos protegen a los individuos de la acción intrusa del *gobierno* en diferentes contextos.[23] Específicamente, si es un empleado federal o (en muchas jurisdicciones) un empleado de gobierno estatal o local, existen límites sobre la divulgación de información personal a otros individuos o agencias dentro o fuera de la agencia.[24] El Acta Federal del Derecho a la Vida Privada (aunque no se aplica a los empleados de empresas privadas) proporciona un indicio del tipo de información de temas confidenciales en los que el poder legislativo está interesado. El Acta (1) exige que una agencia mantenga sólo esta información como importante y necesaria para lograr sus propósitos; (2) exige hasta el mayor grado práctico que la información venga directamente del individuo; (3) establece salvaguardas para la seguridad y confidencialidad de los registros; y (4) a los empleados federales se les da el derecho a inspeccionar los archivos de personal y limita la divulgación de la información personal sin el consentimiento del empleado.[25]

Además, la legislación común de daños proporciona protección limitada para la divulgación de la información acerca de los empleados a personas fuera de la compañía. La demanda más conocida implica difamación (calumnia o difamación). Esto básicamente significa que si su empleador o ex empleador da información falsa y difamatoria y le causa serios daños, usted puede demandar por difamación.[26] Sin embargo, esto es más fácil de decir que de hacer. Los empleadores (al proporcionar, por decir algo, una recomendación) generalmente no pueden ser demandados con éxito por difamación a menos que el empleado pueda demostrar "malicia" (esto es, mala voluntad, imprudencia temeraria o descuido de los derechos del empleado y

esto suele ser difícil de probar).[27] Un empleador también puede ser demandado por interferir con relaciones de negocios o prospectos de negocios si voluntariamente proporciona información a otro con el propósito de dañar a un ex empleado. Además, no se debe divulgar a otra compañía que un ex empleado ha presentado una demanda de discriminación o una denuncia que afirme discriminación u otra violación a la ley laboral puesto que esto ha sido declarado como una represalia ilegal.

Por otro lado, la ley común, cuando se aplica la invasión de la vida privada, ha sido reconocida en diferentes formas y en diferentes estados. Tales casos habitualmente giran en torno a "declaraciones públicas de hechos privados", es decir, los empleados demandan a los empleadores por divulgar a un gran número de personas hechos privados ciertos pero vergonzosos acerca del trabajador. Por ejemplo, el archivo personal de un empleado podría (y a menudo así es) contener información acerca de hechos privados respecto a su salud, resultado de pruebas o desempeño en el trabajo que se podrían divulgar fuera de la empresa. En demandas de invasión de la vida privada como éstas, la sinceridad no es una defensa. En un caso, un supervisor discutió con un empleado. El supervisor gritó que la esposa de éste había estado teniendo relaciones sexuales con cierta persona. Tanto el empleado como su esposa demandaron al empleador por invasión de su vida privada. El jurado otorgó indemnizaciones a ambos y además otra indemnización por la demanda adicional de la pareja de que la conducta del supervisor consistía en un daño emocional intencional.[28] El hecho es que en este tiempo cada vez más contencioso se requiere de mayor discreción de la que algunos empleadores han demostrado en el pasado.

Algunas normas que se deben seguir son:

1. La capacitación de supervisión es muy importante.[29] Los empleadores deben reunirse con cada uno de los supervisores de primera línea hasta la administración media y superior. Haga énfasis en la importancia de la confidencialidad con respecto a la información de los empleados.
2. Después, adoptar una política (particularmente en áreas como la prueba de drogas) para que solamente aquellos quienes "necesitan saber" compartan la información; por ejemplo, si un empleado ha sido rehabilitado después de un período de uso de drogas y esta información no es relevante para el funcionamiento del empleado en el lugar de trabajo, entonces "no es necesario" que el supervisor lo sepa.
3. Tercero, si se sabe que por alguna razón la información que se extraiga de la aplicación de pruebas *no será* confidencial, se podría limitar la responsabilidad manifestando este hecho antes de la prueba. Por ejemplo, si los empleados en los que resulta positiva la prueba de drogas van a ser requeridos para el programa de asistencia al empleado de la compañía, esto debe ser explicado antes de aplicar las pruebas. De manera similar, si a los supervisores como rutina se les pide participar en la fase de rehabilitación, entonces los empleados deberán comprender que sus supervisores se verán involucrados si su prueba es positiva.

▶ TIPOS DE PRUEBAS

Es conveniente clasificar una prueba de acuerdo con las capacidades cognoscitivas (mentales), habilidades físicas y motoras, personalidad e intereses o rendimiento que mida.[30]

PRUEBAS DE HABILIDADES COGNOSCITIVAS

Las pruebas en este grupo incluyen los exámenes de la capacidad general de razonamiento (inteligencia) y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo.

Pruebas de inteligencia

Las pruebas de inteligencia (IQ) son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden una sola característica, sino diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica.

Como se utilizaba originalmente, el IQ es literalmente un cociente. El procedimiento consistía en dividir la edad mental de un niño (de acuerdo con la prueba de inteligencia) entre su edad cronológica y posteriormente multiplicar por 100 los resultados. Por lo tanto, si un niño de ocho años respondió las preguntas como un niño de 10 años, su IQ sería 10 dividido entre 8 por 100: es decir, 125.

Para los adultos, por supuesto, la noción de edad mental dividida entre la edad cronológica no tendría mucho sentido ya que, por ejemplo, no necesariamente se espera que un hombre de 30 años sea más inteligente que uno de 25. Por lo tanto, el IQ de un individuo en realidad es una *calificación derivada*, que refleja el grado en que la persona está por arriba o debajo de la calificación "promedio" de la inteligencia de un adulto.

La inteligencia se mide generalmente con la prueba Stanford-Binet o con la prueba Wechsler. Otras pruebas de IQ como la Wonderlic se puede aplicar a grupos de personas.

Habilidades cognoscitivas específicas

Existen también mediciones de capacidades mentales específicas. Por lo general, se trata de razonamiento inductivo y deductivo, comprensión verbal, memoria y habilidad numérica.

Estas pruebas a menudo se señalan como *pruebas de aptitud*, ya que buscan medir las aptitudes del aspirante para el trabajo en cuestión. Por ejemplo, la prueba de comprensión mecánica que se ilustra en la figura 5.3, evalúa la comprensión que tiene

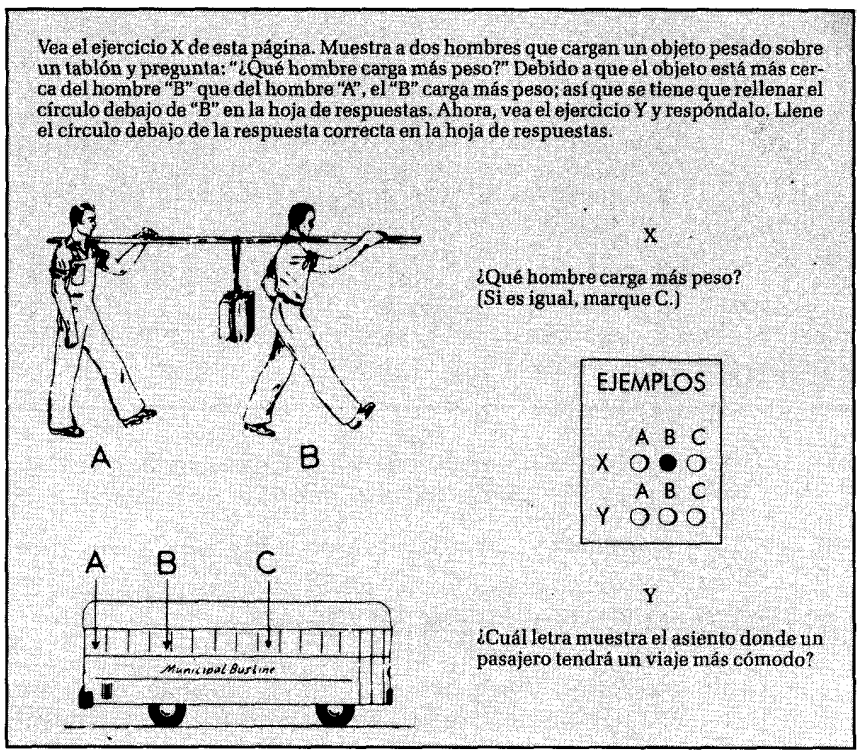


FIGURA 5.3 Dos problemas de la prueba de comprensión mecánica

Fuente: Reproducido con permiso. Copyright 1967, 1969 por Psychological Corporation, Nueva York, N. Y. Derechos reservados. Nota del autor: En 1969 se hizo el último registro de derechos de autor de esta prueba, que es aún la más importante entre las utilizadas para este propósito.

el aspirante de los principios mecánicos básicos y, por tanto, refleja la aptitud de la persona para trabajos —cor o el de maquinista o ingeniero— que requieren de una comprensión de la mecánica. Otras pruebas de aptitud mecánica son las pruebas de razonamiento mecánico y la prueba SRA de aptitud mecánica.

PRUEBAS DE HABILIDADES FISICAS Y MOTORAS

Las pruebas de capacidad motora son pruebas de coordinación y destreza mientras que las de *habilidades físicas* son de fuerza y vigor. Hay muchas habilidades motoras que se podría desear medir. Se trata de destreza con los dedos, destreza manual, velocidad de movimiento del brazo y tiempo de reacción. Ejemplo de esa prueba es la prueba Stromberg de destreza, que se ilustra en la figura 5.4. Esta prueba mide la velocidad y precisión de juicios simples así como la velocidad de movimientos del dedo, la mano y el brazo. Otras pruebas incluyen la *Prueba Crawford de Destreza con Partes Pequeñas*, la *Prueba Minnesota de Indice de Manipulación* y la *Prueba de Tablero Purdue*.

En ocasiones también se utilizan las pruebas de *habilidades físicas*.[31] Las habilidades físicas son la fuerza estática (levantar peso), la fuerza dinámica (como "lagartijas"), la coordinación corporal (como saltar la cuerda) y el vigor.

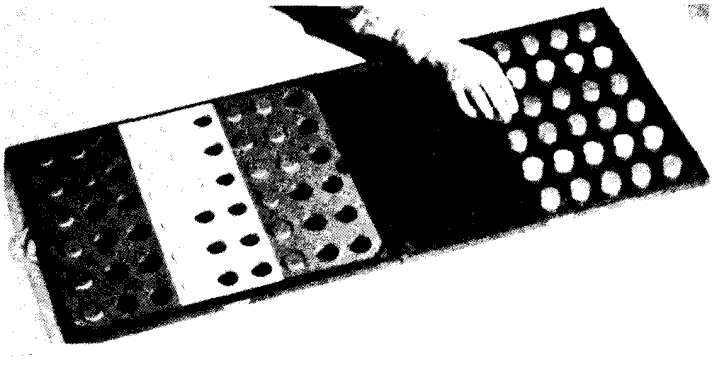


FIGURA 5.4
Prueba Minnesota del índice de manipulación (en la parte superior) y de la prueba de destreza Stromberg (en la parte inferior)
Fuente: Educational Test Bureau and The Psychological Corporation.

MEDICION DE LA PERSONALIDAD Y LOS INTERESES

Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar su desempeño en el trabajo, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles.

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son *proyectivas*; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ella. Debido a que las imágenes son ambiguas, la interpretación debe provenir desde dentro de la persona, es decir, debe ser proyectada. Se supone que la persona *proyecta* en la imagen sus propias actitudes emocionales sobre la vida, por tanto una persona orientada a la seguridad quizá describa al hombre de la figura 5.1 como "preocupado por lo que hará si lo despiden de su empleo". Algunos ejemplos de pruebas de personalidad (que se conocen más adecuadamente como *inventarios* de personalidad) son la prueba de *Apercepción Temática*, el *Estudio de Temperamento Guilford-Zimmerman* y el *Inventario de Personalidad Multifacética Minnesota*. El estudio Guilford-Zimmerman mide los rasgos de la personalidad como la estabilidad emocional frente a la melancolía y la cordialidad frente a una actitud excesivamente crítica. El Inventario de Personalidad Multifacética Minnesota, por otra parte, determina rasgos como la hipocondria y la paranoia.

Las pruebas de personalidad —particularmente las de tipo proyectivo— son las más difíciles de evaluar y usar. Un experto tiene que analizar las interpretaciones y reacciones de quien se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad. Por lo tanto, la utilidad de estas pruebas para la selección supone el poder encontrar una relación entre algún rasgo de la personalidad que se pueda medir (como la introversión) y el éxito en el puesto.[32]

No obstante las dificultades, estudios recientes confirman que la prueba de personalidad puede ayudar a las compañías a contratar trabajadores más eficientes. Por ejemplo, los psicólogos industriales a menudo hablan en términos de las "cinco grandes" dimensiones de la personalidad cuando las aplican a las pruebas de personal: extroversión, estabilidad emocional, afabilidad, rectitud y apertura a la experiencia.[33] Un estudio se enfocó en el grado en el que estas cinco dimensiones de personalidad predicen el desempeño (por ejemplo, en términos de la pericia en el trabajo y en la capacitación) de los profesionales, oficiales de policía, gerentes, trabajadores de ventas y trabajadores expertos o semiexpertos. La rectitud demostró relaciones consistentes con todos los criterios de desempeño del trabajo para todas las ocupaciones. La extroversión fue un medio de predicción válido del desempeño para dos ocupaciones que implican la mayor interacción social, es decir, los gerentes y los empleados de ventas. La apertura a la experiencia y la extroversión predijeron la pericia en la capacitación para todas las ocupaciones.

Un segundo estudio confirma la utilidad potencial de la prueba de personalidad en la selección de empleados mientras se subraya la importancia de un análisis de puestos cuidadoso. Estos análisis de los investigadores de las pruebas de personal los llevó a la conclusión de que, bajo las circunstancias correctas, la fuerza predictiva de una prueba de personalidad puede ser bastante alta.[34] Sin embargo, también concluyen que el potencial total para utilizar las características de personalidad en la selección del personal será comprendido sólo cuando el análisis de puestos cuidadoso se vuelva la "práctica normal para determinar qué características son relevantes para predecir el desempeño en un puesto dado, y se dirija mayor atención a la selección de medidas psicométricas válidas de la personalidad"[35]. En resumen, las pruebas de personalidad pueden ser útiles para ayudar a los empleadores a predecir qué candidatos harán un trabajo satisfactorio. Sin embargo, el estudio de validación debe llevarse a cabo muy cuidadosamente.

Los inventarios de intereses comparan los intereses individuales con los de personas en diversas ocupaciones. Por tanto, si una persona se sometiera a un *Inventario Strong-Campbell*, recibiría un informe que mostraría sus intereses en relación con los de las personas que ya están en ocupaciones como las de contador, ingeniero, gerente o técnico en medicina.

Los inventarios de intereses tienen muchos usos. Pueden ser útiles en la planeación de la carrera, ya que una persona tal vez se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en las que está más interesado. Estas pruebas pueden ser útiles también como instrumentos de selección. Es claro que si se puede seleccionar a personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en sus nuevas posiciones.[36]

PRUEBAS DE RENDIMIENTO

Una prueba de rendimiento es básicamente una medición de lo que ha aprendido la persona. La mayoría de las pruebas que se aplican en la escuela son, por tanto, pruebas de rendimiento; éstas miden el "conocimiento del oficio" en áreas como economía, mercadotecnia o personal.

Las pruebas de rendimiento también se utilizan ampliamente en la selección de personal. Por ejemplo, la Purdue para maquinistas y operadores de máquinas evalúa el conocimiento del trabajo por parte de maquinistas experimentados con preguntas como: "¿Qué se entiende por 'tolerancia'?" Hay otras pruebas para electricistas, soldadores, carpinteros y muchos otros oficios. Además del conocimiento del trabajo, otras pruebas de rendimiento miden las capacidades del aspirante; una prueba de mecanografía es un ejemplo.

▶ MUESTRAS Y SIMULACIONES DE TRABAJO

muestras de trabajo
Tareas reales del puesto que se utilizan para verificar el desempeño de los aspirantes.

Aunque las **muestras de trabajo** y los centros de evaluación se pueden considerar como pruebas, difieren de la mayoría de las pruebas analizadas debido a que se centran en medir de forma directa el desempeño en el trabajo.[37] Por otra parte, los inventarios de personalidad e intereses están dirigidos a predecir el desempeño en el trabajo evaluando rasgos como extroversión o intereses.

MUESTREO DE TRABAJO PARA LA SELECCION DE EMPLEADOS

Razón del muestreo de trabajo

técnica de muestreo de trabajo
Método de prueba basado en la medida del desempeño en las tareas básicas del puesto real.

Una **técnica de muestreo de trabajo** mide la forma en que el candidato realmente desempeña algunas de las tareas básicas del puesto.[38]

El uso de muestras de trabajo tiene varias ventajas. Como se miden tareas reales en el trabajo, es más difícil que el aspirante dé respuestas falsas. La muestra de trabajo misma es más relevante para el puesto para el que se está reclutando, así que en términos de empleo justo hay mayores garantías. El contenido de la muestra de trabajo —las tareas reales que debe realizar la persona— tiene pocas probabilidades de ser considerado injusto para las minorías, como en una prueba de personal que inadvertidamente se centra en conceptos y valores de clase media.[39] El muestreo de trabajo no profundiza en la personalidad o psique del aspirante, por lo que casi no hay posibilidad de que se le considere una invasión de la privacidad. Las muestras de trabajo bien diseñadas casi siempre tienen una mayor validez que las pruebas diseñadas para predecir el desempeño.

Procedimiento básico de muestreo de trabajo

El procedimiento básico[40] implica elegir varias tareas que son cruciales para el desempeño del puesto en cuestión y posteriormente probar al aspirante en cada una de ellas. Su desempeño en cada una de las actividades es supervisado por un observador que marca, en una lista de verificación, qué tan bien realiza la tarea el aspirante. A continuación se presenta un ejemplo.

En el desarrollo de una prueba de muestreo de trabajo para los mecánicos de mantenimiento, los expertos primero listaron todas las actividades (como "instalar poleas y bandas" e "instalar y alinear un motor") que los mecánicos de mantenimiento tendrían que ejecutar. Para cada actividad, los expertos listaron la frecuencia del desempeño del trabajo y la importancia relativa de la actividad para el puesto global del mecánico de mantenimiento. Por tanto, cuatro tareas cruciales en este caso eran: instalar poleas y bandas, desensamblar e instalar una caja de engranes, instalar y alinear un motor y ajustar una camisa en un piñón o engrane.

Enseguida, estas cuatro tareas se dividieron *en los pasos necesarios para realizarlas*. Por supuesto, cada paso podría realizarse en forma ligeramente diferente, y puesto que algunos métodos son mejores que otros, los expertos calificaron de manera diferente los diversos sistemas.

Esto se ilustra en la figura 5.5, que muestra uno de los pasos requeridos para instalar poleas y bandas; ese paso es "verifica la llave antes de instalar". Como se consigna en la lista de verificación, los diferentes sistemas posibles son verificar la llave contra (1) la flecha, (2) la polea o (3) ninguna de las dos. Los números que reflejan el valor de cada uno de estos sistemas se muestran a la derecha del cuadro.

Después se pidió a cada aspirante que realizara todas las tareas, como la instalación de poleas y bandas, y quien aplicó la prueba vigiló la forma en que cada aspirante realizó cada uno de los pasos. Se observó al aspirante y se indicó en una lista como la de la figura 5.5 el sistema que utilizó. Por tanto, si el solicitante verificó la llave con la polea antes de instalarla, la persona que aplicó la prueba marcaría (como lo hizo en este ejemplo) "polea" para ese paso particular en la tarea de *instalar poleas y bandas*.

Por último, la prueba de muestreo de trabajo se validó al determinar la relación entre las calificaciones de los aspirantes en las muestras de trabajo y su desempeño real en el trabajo. Posteriormente, una vez que se demostró que la muestra de trabajo era un medio válido de predicción del éxito en el puesto, la empresa podría empezar a utilizarlo para su selección.

CENTROS DE EVALUACION GERENCIAL

centros de evaluación gerencial
Ambiente en el que a los candidatos se les pide tomar decisiones sobre situaciones hipotéticas y se califica su desempeño. Por lo general también incluye la aplicación de pruebas y el uso de juegos gerenciales.

Un **centro de evaluación gerencial** es una experiencia de dos o tres días en la que cerca de una docena de candidatos a posiciones ejecutivas desempeñan tareas gerenciales reales (como elaborar presentaciones) bajo el ojo atento de evaluadores expertos; de esa manera se *evalúa o determina* el potencial de cada candidato para la posición gerencial.[41] El mismo centro podría ser sólo una sala de conferencias, pero con frecuencia es un cuarto especial con un espejo en un solo lado para facilitar las observaciones discretas de los asesores. A continuación se presentan ejemplos de los ejercicios de la vida real pero simulados que se incluyen en un centro de evaluación tradicional:

> *La papelera.* Con este tipo de ejercicio, el candidato se enfrenta a un paquete de informes, memorandos, recados de llamadas telefónicas, cartas y otros materiales apilados en la papelera de entrada del puesto simulado. Se pide al candidato que haga lo necesario con cada uno de estos materiales, como por ejemplo escribir cartas, notas o agendas para juntas. Después, evaluadores experimentados revisan los resultados de las acciones del candidato.

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN LAS PRUEBAS: PRUEBA DE DESEMPEÑO INTERACTIVO CON LA COMPUTADORA

Los microprocesadores y minicomputadoras han abierto nuevas posibilidades para medir los diferentes tipos de desempeño. Revisaremos brevemente algunas de ellas.[1] Un experto clasifica el uso de las computadoras para la selección en cuatro clases de aplicaciones. La primera simplemente utiliza la computadora como una forma para aplicar una prueba impresa disponible. El uso de la computadora en esta forma facilita la determinación de los resultados y la compilación de las normas acumulativas.

Una segunda forma para seleccionar las pruebas puede ser llamada la *prueba de adaptación*. Las pruebas de adaptación automáticamente diseñan una secuencia al azar de temas de prueba para cada examinado, con sus respuestas para las primeras preguntas en la secuencia. Por ejemplo, en pruebas como éstas, las respuestas correctas generalmente activan temas más difíciles. El efecto es reducir substancialmente el número de temas necesarios para la prueba, puesto que aquellos temas que son demasiado fáciles o difíciles para el examinado no se aplican.

Tercera, las computadoras están siendo utilizadas para mejorar la aplicación de pruebas de dinámica, como en las pruebas de velocidad de percepción. En este tipo de prueba la computadora puede ser utilizada para presentar señales rápidas y en secuencia para probar la velocidad de percepción de la persona. En forma similar, una prueba de memoria de corto plazo, en la que el estímulo puede ser removido de la pantalla y presentado más tarde, es otro ejemplo de una aplicación en este sentido.

En la cuarta clase, las computadoras están siendo utilizadas para medir las capacidades humanas no medibles (o fácilmente medibles) por medio de pruebas impresas. Por ejemplo, la medida de las capacidades como la habilidad para funcionar bajo diferentes presiones de tiempo, bajo diferentes condiciones de carga de trabajo o, en este sentido, la habilidad para concentrarse bajo tensión no son capacidades humanas fácilmente medibles por medio de pruebas impresas. Las computadoras se utilizan en esta área, por ejemplo, para medir la habilidad de la persona para concentrarse cuando se proyectan diferentes estímulos sobre la pantalla.

[1] Esta sección se basa en Edwin A. Fleishman, "Some New Frontiers in Personnel Selection Research", en *Personnel Psychology*, vol. 41, no. 4, invierno de 1988, pp. 679-701.

La discusión de grupo sin líder. Se presenta ante un grupo sin líder un tema para discusión y se les pide que lleguen a una decisión conjunta. Los expertos evalúan posteriormente las habilidades interpersonales, la aceptación por parte del grupo, el liderazgo y la influencia individual de cada participante.

Juegos gerenciales. Los participantes se ocupan en la solución de un problema real, por lo general como miembros de dos o más compañías simuladas que compiten en el mercado. Es posible que se tengan que tomar decisiones sobre asuntos como la forma en que se debe hacer la publicidad y manufactura o qué inventario mantener como reserva.

Presentaciones individuales. Las habilidades de comunicación y persuasión de un participante se evalúan al pedir a esa persona que haga una presentación oral sobre un tema asignado.

FIGURA 5.5
Ejemplo de una pregunta en el muestreo de trabajo

Esta es una tarea en la instalación de poleas y bandas

VERIFIQUE LA LLAVE ANTES DE INSTALAR DE ACUERDO CON:

____	La flecha	calificación	3
____	La polea	calificación	3
____	ninguna	calificación	1

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Pruebas objetivas. Todos los tipos de pruebas de personalidad, capacidad mental, intereses y logro que se realicen por escrito, también podrían ser parte de un centro de evaluación.

La entrevista. La mayoría de los centros requieren también de una entrevista cuando menos entre uno de los asesores expertos y cada participante, en la que se evalúan los intereses actuales, antecedentes y desempeño previo del aspirante.

La agenda para un centro de evaluación común de dos días se presenta en la fig. 5.6, la cual resume la naturaleza de cada uno de los ejercicios en los que participarán los candidatos.

Eficiencia

Los centros de evaluación se utilizan cada vez más como una herramienta de selección.[42] Se sabe que los centros de evaluación se utilizaron por primera vez en la American Telephone & Telegraph Company en los cincuentas y todavía están en uso en esa empresa.

La mayoría de los estudios, incluyendo los de Bell System, sugieren que los centros de evaluación son útiles para pronosticar el éxito en las posiciones gerenciales.[43] Los estudios indican también que los centros de evaluación, en la medida en que son una muestra de conducta real en el trabajo, son instrumentos de selección válidos e imparciales.[44] Un estudio de Hinrichs ilustra los resultados en esta área.[45] En este estudio, se hizo un seguimiento de 47 participantes en centros de evaluación durante ocho años para determinar la precisión con que sus evaluaciones pronosticaron su desarrollo. La calificación global del centro de evaluación *estuvo* considerablemente relacionada con la posición obtenida después de ocho años para los 30 individuos que todavía estaban en la compañía.

No obstante, el mismo estudio plantea una pregunta importante en relación con una de las principales desventajas del centro de evaluación: su elevado costo.[46] La pregunta, en otras palabras, es si un centro puede cumplir con su tarea de manera más económica que otras técnicas de selección, y en este punto las pruebas no son contundentes. Cuando menos un estudio sugiere que el enfoque del centro de evaluación es financieramente eficaz.[47] No obstante, en su estudio Hinrichs concluyó que una revisión directa de los expedientes personales de los participantes sirvió bien para predecir cuáles participantes del centro tendrían éxito a nivel gerencial, como lo fueron sus evaluaciones en el centro de evaluación.

Una alternativa

Una alternativa es la que se describió adecuadamente como una "evaluación sin el centro". Se trata de evaluar a los candidatos al puesto en una serie de actividades en el trabajo cuidadosamente seleccionadas.[48] Básicamente, este enfoque tiene tres pasos. Primero, se realiza un *análisis de puestos* para determinar las tareas y habilidades críticas para cada posición gerencial. Después, se realiza una *capacitación de asesores* con el fin de preparar a los gerentes seleccionados para que observen y evalúen las habilidades gerenciales como la toma de decisiones, la comunicación y la capacidad técnica. A continuación, se *implanta* el programa y los asesores especialmente capacitados evaluarán a los candidatos a posiciones gerenciales *en el trabajo*, en términos de su motivación, capacidad técnica, habilidades interpersonales y aptitudes gerenciales.

ENFOQUE DE LA EVALUACION Y CAPACITACION DEL TRABAJO EN MINIATURA

En este enfoque, el candidato al puesto es capacitado para realizar una muestra de tareas que intervienen en el puesto. Inmediatamente después de la capacitación se mide su habilidad para realizar estas tareas. Este método se basa en la suposición de

DIA 1

Reunión de orientación

Juego gerencial: "Conglomerado". La meta de los equipos de cuatro participantes es formar diferentes tipos de conglomerados intercambiando compañías para alcanzar sus resultados planeados. Los equipos establecen sus propios objetivos de adquisiciones y deben planificar y organizarse para cumplirlos.

Entrevista de antecedentes: Entrevista de hora y media realizada por un asesor.

Discusión de grupos: "Problemas gerenciales". Ante grupos de cuatro participantes se presentan cuatro casos breves que requieren diversas formas de juicio gerencial. En una hora, el grupo, que deberá fungir como asesor, tendrá que resolver las casos y presentar sus recomendaciones por escrito.

Ejercicio individual de determinación de hechos y toma de decisiones: "El presupuesto de investigación". Se dice al participante que lo acaban de nombrar gerente de división. Se le proporciona una breve descripción de un incidente en el que su predecesor recientemente rechazó una solicitud de fondos para continuar un proyecto de investigación. El director de investigación apela para que se revierta la decisión. El participante tiene 15 minutos para formular preguntas que le permitan conocer los hechos del caso. Después de este período debe presentar su decisión oralmente con un razonamiento de apoyo y defenderla ante los cuestionamientos.

DIA 2

Ejercicio de la papelera: "La papelera del gerente de sección". Se simula el contenido de una papelera de un gerente de sección. Se instruye al participante para que revise el contenido, resuelva los problemas, responda a las preguntas, delegue, organice, programe y planee tal y como lo haría si repentinamente se le promoviera a ese puesto. Un asesor revisa el contenido de la papelera al final y realiza una entrevista de una hora con el participante para obtener más información.

Discusión de grupo sin líder asignado: "Comité de Compensaciones". El Comité de Compensaciones se reúne para asignar 8 000 dólares en aumentos salariales entre seis empleados a nivel supervisión y gerencia. Cada miembro del comité (participantes) representa un departamento de la compañía y se le instruye para que "haga su mejor esfuerzo" a favor del empleado de su departamento.

Análisis, presentación y discusión de grupo: "La Fábrica Pretzel". En este problema de análisis financiero, se pide al participante que actúe como un asesor que fue llamado para asconsejar a Carl Flowers de la C. F. Pretzel Company en torno a dos problemas: ¿Qué hacer con una división de la compañía que continuamente pierde dinero? ¿Debe expanderse la corporación? Se proporcionan datos de la compañía a los participantes y se les pide que recomienden cursos de acción apropiados. Formulan su recomendación en una presentación de siete minutos después de la cual se reúnen en grupos para llegar a un solo conjunto de recomendaciones.

Avisos finales

DIAS 3 y 4

Los asesores se reúnen para compartir sus observaciones sobre cada participante y realizar evaluaciones resumidas de cada dimensión medida y del potencial general.

FIGURA 5.6 Agenda para un centro de evaluación durante dos días

Fuente: William C. Byham, "The Assessment Center as an Aid in Management Development". Reproducido con permiso especial de *Training and Development Journal*, desde diciembre de 1981. Copyright 1981 por la American Society for Training and Development.

que una persona que pueda demostrar la capacidad para aprender y desempeñar una muestra de un puesto, podrá aprender y desempeñar el puesto mismo, si se le somete a la capacitación adecuada.

La técnica ha sido satisfactoria. En un estudio se analizó a un grupo de reclutas de la Marina que habían sido considerados inaceptables por diversas escuelas navales con base en su desempeño en baterías tradicionales de pruebas. Los reclutas participaron en varias situaciones de evaluación y capacitación para el trabajo en miniatura.

Una fue la "situación de evaluación y capacitación del trabajo en miniatura para computación y proyección". Se enseñó a los reclutas cómo leer un diagrama simplificado de las posiciones de dos barcos, sus direcciones y velocidad y cómo extrapolar la nueva posición de cada barco y evaluar el peligro de colisión. Los marineros que normalmente no se someterían a este tipo de capacitación en realidad demostraron ser competentes con la enseñanza sobre computación y proyección.

El uso de este sistema tiene ventajas y desventajas. Las ventajas incluyen el hecho de que es "relevante en contenido". Lo que quiere decir que el recluta es sometido a una prueba con una muestra *real* del trabajo, más que sólo a una prueba escrita. Este enfoque directo también podría hacerlo más aceptable (y justo) para personas menos favorecidas que en la prueba habitual. Por otra parte, al centrarse en la instrucción individual durante la capacitación, este sistema es también relativamente costoso como herramienta de selección. Este costo superior debe ser ponderado frente a sus ventajas.[49]

OTRAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

INVESTIGACION DE ANTECEDENTES Y VERIFICACION DE REFERENCIAS

Uso

Casi todas las empresas tratan de investigar y verificar la información de antecedentes y las referencias de los aspirantes a ocupar un empleo.[50] Las estimaciones del número de compañías que verifican las referencias van desde un 93% y más, de las cuales aproximadamente un 80% utiliza las investigaciones por teléfono y el resto recurre a otras fuentes de antecedentes como las compañías que verifican el crédito comercial y las cartas de recomendación requeridas.

La investigación de antecedentes y verificación de referencias real puede adoptar muchas formas. En su nivel mínimo, casi todas las compañías tratan de verificar por teléfono la posición y salario actual del aspirante con su empresa. Otras llaman a los supervisores actuales y previos del aspirante para tratar de conocer más sobre la motivación, capacidad técnica y habilidad de la persona para trabajar con otros. Algunas empresas obtienen antecedentes mediante compañías que analizan el crédito comercial; esto puede ofrecer información sobre la situación del crédito, endeudamiento, reputación, carácter y estilo de vida del aspirante; algunas empresas piden referencias por escrito de sus aspirantes.

Eficiencia

Si se maneja adecuadamente, la verificación de antecedentes puede funcionar como una fuente útil de información. Es una manera directa y poco costosa de verificar información de hechos sobre el aspirante, datos referentes a puestos actuales y previos, nivel de salario actual, fechas de empleo y antecedentes educativos.

Sin embargo, la verificación de referencias puede ser contraproducente. Leyes como el Acta de Información Justa de Crédito de 1970 aumentan la probabilidad de que un aspirante rechazado exija con éxito tener acceso a la información de antecedentes reunida, y posteriormente demande tanto a la fuente de esa información como a la empresa que la obtuvo. (En un caso, por ejemplo, un hombre recibió 56 000 dólares después de que se le rechazó para un empleo debido a que, entre otras cosas, fue señalado como "todo un personaje" por un empleador previo.) Desde un punto de

vista práctico, no es fácil que alguien que da una referencia pruebe que la evaluación negativa que dio sobre una aspirante tenía bases; por lo tanto, el aspirante rechazado tiene varios remedios legales, incluyendo demandar por difamación a quien dio la referencia.[51]

Sin embargo, no es sólo el temor a las represalias legales lo que puede socavar una referencia. Muchos supervisores simplemente no se sienten bien al limitar las posibilidades de que un antiguo empleado obtenga un empleo, mientras que otros podrían preferir ofrecer buenas referencias de, inclusive, un empleado incompetente si eso ayuda a deshacerse de él. Por lo tanto, aun cuando se verifiquen las referencias por teléfono, hay que tener cuidado en hacer las preguntas indicadas y tratar de juzgar si la persona que da la referencia es evasiva en sus respuestas, y si lo es, por qué.

Los gerentes de recursos humanos no consideran muy útiles las cartas de referencia. En un estudio, el 12% dijo que las cartas de referencia eran "muy valiosas", el 43% las calificó como "algo valiosas" y el 30% indicó que tenían poco valor, mientras que un 6% dijo que "no tenían valor". Cuando se les preguntó si preferían referencias por escrito o telefónicas, 72% se mostró a favor de las referencias telefónicas, generalmente porque permiten una evaluación más sincera y ofrecen un mayor intercambio personal. No contar con un registro por escrito es también una característica atractiva. De hecho, las cartas de referencia ocuparon la posición más baja —la séptima entre siete posibles— cuando fueron calificadas por estos especialistas de recursos humanos como instrumentos de selección. De arriba hacia abajo, estos instrumentos quedaron así: entrevista (la herramienta de selección más apreciada), forma de solicitud, historial académico, referencia oral, pruebas de rendimiento y aptitud, pruebas psicológicas y finalmente, las cartas de referencia.[52]

Sugerencias

Existen varias opciones que se pueden considerar para que la verificación de referencias sea más productiva.[53] Una es utilizar una forma estructurada como en la figura 5.7. La forma ayuda a asegurar que no se pasan por alto preguntas importantes. La otra es utilizar las referencias sugeridas por el aspirante, simplemente como una fuente para otras referencias que podrían explicar el desempeño de esa persona. Por lo tanto, es posible preguntar a las referencias del aspirante: "¿Podría, por favor, darme el nombre de otra persona que pudiera estar familiarizada con el desempeño del aspirante?" De esa manera, se empieza a obtener información de referencias que supuestamente son más objetivas, ya que no fueron señaladas directamente por el aspirante.

Una sugerencia en esta línea es llevar a cabo una auditoría de referencias en lugar de sólo una verificación de referencias.[54] Existe una gran diferencia entre las dos.

Una auditoría de referencias completa requiere de hacer contacto por lo menos con dos superiores, dos compañeros y dos subordinados de cada puesto que tuvo previamente el candidato. Al hacer esto, se encontrará que se forma gradualmente una imagen confiable del candidato. Por ejemplo, encontrará que las banderas rojas enarboladas por uno o dos colegas son de hecho problemas que pueden ser rastreados mediante algunos puestos y empresas previos. Por supuesto, algunas empresas tienen políticas que prohíben a sus empleados (ajenos al departamento de recursos humanos) proporcionar información de referencias. Y es siempre riesgoso pedir a los candidatos que ellos mismos seleccionen las referencias que se van a investigar. Sin embargo, estas auditorías pueden y probablemente conducirán a una imagen más precisa de su candidato que la investigación normal sobre las verificaciones de referencias con frecuencia implicadas.

Cómo dar referencias de empleo: Conocimiento de la ley

También debe estar familiarizado con lo que puede y no puede decir cuando *proporcione* referencias de empleo de ex empleados. Las leyes federales que afectan a las

FIGURA 5.7 Forma para una entrevista telefónica o personal

Fuente: Adaptada con autorización del editor del *Book of Employment Forms*, American Management Association.

ENTREVISTA PERSONAL O TELEFONICA

☐ EX EMPLEADOR
☐ REFERENCIA PERSONAL

COMPAÑIA _____ DIRECCION _____ TELEFONO _____

NOMBRE DE LA PERSONA CONTACTADA _____ POSICION O TITULO _____

1. DESEO VERIFICAR ALGUNOS DATOS PROPORCIONADOS POR (SEÑORITA, SEÑORA, SEÑOR) QUIEN HA SOLICITADO EMPLEO EN NUESTRA EMPRESA. ¿EN QUE FECHAS COLABORO EN SU COMPAÑIA? DESDE _____ 19 _____ HASTA _____ 19 _____

2. ¿CUAL ERA LA NATURALEZA DE SU EMPLEO? AL PRINCIPIO _____

   AL FINAL _____

3. SUELDO $ _____ INDIQUE CUANDO SALIO DE LA EMPRESA. ¿ES ESTA CIFRA CORRECTA? SI _____ NO _____ $ _____

4. ¿QUE PIENSAN DE ESTA PERSONA SUS ANTIGUOS SUPERVISORES? _____

   ¿QUE PIENSAN DE ELLA SUS SUBORDINADOS? _____

5. ¿TUVO RESPONSABILIDADES DE SUPERVISION? SI _____ NO _____

   (SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA) ¿COMO SE DESEMPEÑO? _____

6. ¿QUE TAN INTENSO FUE SU TRABAJO? _____

7. ¿COMO SE RELACIONO CON LOS DEMAS? _____

8. ¿CUAL FUE SU REGISTRO DE ASISTENCIA? ¿ERA PUNTUAL? _____

9. ¿CUAL FUE EL MOTIVO DE SU SEPARACION? _____

10. ¿LO VOLVERIA A CONTRATAR? (¿POR QUE?) SI _____ NO _____

11. ¿TENIA ALGUN PROBLEMA EN SU HOGAR, FINANCIERO O PERSONAL QUE INTERFIRIERA CON SU TRABAJO? SI _____ NO _____

12. ¿BEBIA O JUGABA EN EXCESO? SI _____ NO _____

13. ¿CUALES SON SUS CUALIDADES? _____

14. ¿CUALES SON SUS DEFECTOS? _____

OBSERVACIONES _____

referencias son: el Acta de 1974 de el Derecho a la Vida Privada, el Acta de 1970 sobre la Información Justa de Crédito, el Acta de 1974 del Derecho a la Vida Privada y a los Derechos de Educación Familiar (y la Enmienda Buckley de 1974), y el Acta de 1966 Sobre la Libertad de Información. Entre otras cosas, estas leyes otorgan a los individuos y estudiantes el derecho a conocer la naturaleza y esencia de la información de los archivos de crédito que tienen en las agencias del gobierno y (bajo la Ley de Derecho a la Vida Privada) a revisar los registros que se refieran a ellos y que estén archivados en cualquier empresa privada que contrate con una agencia federal. Por tanto, es muy posible que sus comentarios finalmente se muestren a la persona que está describiendo. Hay que entender también que la "ley común", y en particular la difamación, se aplica a la información que se proporciona. La comunicación es difamatoria si es falsa y tiende a dañar la reputación de otros reduciéndolos en la estima de la comunidad o deteriorando su asociación o trato con otras personas.

En la figura 5.8 se resumen algunas normas sugeridas para referencias defendibles. Como podrá verse, las normas incluyen "no ofrezca información que no le soliciten", "evite afirmaciones vagas" y "no responda a preguntas tramposas como 'contrataría nuevamente a esta persona?'" En la práctica, muchas empresas tienen la política de no proporcionar información sobre ex empleados salvo para las fechas de empleo y los títulos de sus posiciones.[55]

La demanda por difamación es cada vez más un motivo de preocupación para las empresas estadounidenses. Por ejemplo, en un caso cuatro empleados fueron cesados por "insubordinación indecorosa" después de desobedecer la orden de un supervisor de revisar sus informes de cuenta de gastos. En este caso en Minnesota (*Lewis vs. Equitable Life Assurance*), el jurado determinó que los informes de gastos de los empleados eran en realidad honestos. Los empleados demandaron indemnizaciones punitivas por difamación argumentando que, aun cuando la empresa no hizo público el asunto difamatorio ante otros, tenía que haber sabido que los mismos empleados, al tener que defenderse ante futuras compañías, tendrían que dar a conocer la (calum-

FIGURA 5.8 Normas para las referencias defendibles

Fuente: Mary F. Cook, *Human Resources Director's Handbook*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Inc., 1984, p. 93.

1. No ofrezca información. Responda sólo a preguntas y solicitudes de datos institucionales o de compañías. Antes de responder, llame por teléfono a quien pide la información para confirmar la validez de la solicitud.
2. Dirija toda la comunicación solamente a personas que tengan interés específico en esa información.
3. Indique en el mensaje que la información que proporciona es confidencial y deberá tratarse como tal. Utilice frases explicatorias como "se proporciona información que fue solicitada", "se presenta esta información solamente porque fue solicitada" o "se proporciona información que será utilizada sólo con fines profesionales". Frases como éstas indican que la información no fue entregada con el fin de lesionar o dañar la reputación de una persona.
4. Obtenga la aprobación por escrito del empleado o estudiante, si es posible.
5. Proporcione solamente datos de referencia que se relacionen con el puesto y el desempeño del trabajo en cuestión.
6. Evite declaraciones ambiguas tales como: "era un estudiante promedio", "en ocasiones era descuidada", "mostraba cierta incapacidad para trabajar con otros".
7. Documente toda la información proporcionada. Utilice oraciones específicas como: "el señor _____ recibió una calificación de C _____ un grado promedio"; "la señora _____ cometía un promedio de dos errores en libros de contabilidad cada semana" o "esta primavera, cuatro miembros del grupo de trabajo escribieron cartas para solicitar que no se les asignara el turno del señor _____."
8. Separe claramente todas las afirmaciones subjetivas basadas en opiniones y sentimientos personales. Diga "creo que..." siempre que formule una afirmación que no es un hecho.
9. Cuando haga una afirmación negativa o potencialmente negativa, anote la razón o especifique los incidentes que le llevaron a tener esa opinión.
10. No responda a preguntas tramposas como: "¿Contrataría nuevamente a la persona?"
11. Evite responder a preguntas que sean formuladas "en confianza".

niosa) razón por la cual fueron despedidos. El tribunal estuvo de acuerdo y otorgó compensaciones que totalizaron más de un millón de dólares. En otras palabras, la compañía podría ser demandada si el trabajador es despedido por razones potencialmente difamatorias, aun si la empresa no hace pública la razón del despido.[56]

SERVICIOS DE INFORMACION PREVIOS AL EMPLEO

Las bases de datos de computadora han facilitado más que nunca la verificación de la información de antecedentes de los candidatos. Hubo un tiempo, no hace muchos años, cuando la única fuente de información de antecedentes sobre un candidato era la información que este mismo proporcionaba en la forma de solicitud y (en algunos casos) la que el empleador podría obtener gracias a investigadores privados. Actualmente, los llamados servicios de información de antecedentes laborales utilizan bases de datos para acumular grandes cantidades de información sobre asuntos tales como las historias de compensación, registro de créditos y antecedentes penales de los trabajadores. Las empresas están acudiendo cada vez más a estos servicios de información para obtener la información que necesitan (o que piensan que necesitan) para tomar la decisión de selección correcta. Es entonces extremadamente sencillo cuando contratan, digamos, a un empleado de planta finalmente rechazar a los aspirantes con antecedentes de demandas de compensación o deudas bajo la consideración de que estos trabajadores "no funcionan".

Existen dos razones para ser muy cuidadosos con el uso de la información que se relaciona con los antecedentes penales, los registros de crédito de los aspirantes y su historia de compensaciones.[57] En lo que concierne a la primera, como se describió en el capítulo 2, las diferentes leyes de igualdad en el empleo desaprueban o prohíben el uso de esta información en la selección de empleados. Por ejemplo, de acuerdo con el Acta de Estadounidenses Discapacitados (ADA de 1990, que se hizo efectiva en julio de 1992), se prohíbe a los empleadores formular preguntas previas al empleo acerca de la existencia, naturaleza o severidad de alguna invalidez. Como resultado, una pregunta general del empleador sobre información referente a demandas de compensación previas del candidato probablemente sería vista como ilegal. Más bien, el empleador debería preguntar si el candidato tiene la capacidad para realizar una función específica en el trabajo. De la misma forma (como se mencionó en el capítulo 2), tomar decisiones de empleo con base en los antecedentes penales de la persona sería considerado como injustamente discriminatorio. La razón, nuevamente, es que algunos grupos minoritarios sufren de índices de arresto relativamente altos, aunque un arresto, claro está, no significa que la persona sea culpable. Por otro lado, el uso de información sobre antecedentes penales para trabajos específicos (en donde se implica la seguridad) debería ser menos problemática.

Diversas decisiones de la EEOC afirmaron que los empleadores violaron el Título VII al negar el empleo con base en un nivel de crédito pobre. Sostienen que un historial de crédito pobre por sí mismo, no debería impedir que una persona obtenga el trabajo. Más bien, la interrogante era si la exigencia de un buen historial de crédito era una necesidad del negocio.

Sin embargo, no sólo las leyes de igualdad en el empleo sugieren prudencia en el uso de los datos de antecedentes: algunos grandes estados específicamente prohíben el uso de esta información. Por ejemplo, la ley de Pennsilvania estipula que las condenas por crímenes y delitos menores "podrían ser consideradas por el empleador solamente hasta el grado en el que se relacionen con la adaptabilidad del aspirante para el empleo en la posición que éste solicita."[58] La ley de Nueva York exige a los empleadores notificar al aspirante antes de solicitar un reporte de consumos. También exige al empleador obtener el permiso escrito del aspirante antes de efectuar un reporte de investigación más amplio.[59] De acuerdo con el Acta Federal de Información Justa de Crédito, los empleadores que nieguen un empleo basados en reportes de

crédito deben seguir dos reglas. Primero, la empresa debe avisar al empleado o candidato del hecho de que fue rechazado por el reporte de consumos y se debe proporcionar el nombre y dirección de la agencia que reportó. Segundo, la empresa no deberá obtener un reporte de consumo de una agencia bajo pretextos falsos.[60]

Se puede observar que aun el proceso aparentemente sencillo de reunir información de antecedentes sobre un aspirante tiene el potencial para desarrollar una situación difícil para una empresa. Un aspirante incluso algo familiarizado con la ley podría fácilmente demandar a una empresa y ganar el juicio. A continuación se dan algunas sugerencias para reunir antecedentes:

1. Verifique todas las leyes estatales aplicables.
2. Verifique más allá de las leyes estatales aplicables, particularmente el impacto de las leyes de igualdad en el empleo.
3. Recuerde el Acta Federal de Información Justa de Crédito.
4. No obtenga información que no será utilizada.
5. Recuerde que el uso de información sobre arrestos será altamente sospechosa.
6. Evite políticas generales (como "no contratamos a nadie antecedentes de demandas por compensación").
7. Utilice información específica y relacionada con el trabajo.
8. Guarde la información confidencial y actualizada.
9. Nunca autorice una investigación no razonable.[61]

EL POLIGRAFO Y LA PRUEBA DE HONESTIDAD

El polígrafo (o "detector de mentiras") es un aparato que mide cambios fisiológicos, como una mayor sudación, con la suposición de que estos cambios en el tono emocional acompañan a las mentiras. El procedimiento habitual es que un aspirante (o empleado actual) se conecte a la máquina mediante electrodos (no es doloroso) y después se le formulen una serie de preguntas evidentes y neutrales por parte del experto en el polígrafo. Estas preguntas, por ejemplo, podrían confirmar que el nombre de la persona es John Smith y que actualmente reside en Nueva York.

Bajo ciertas condiciones, a un aspirante para la posición de guardia de seguridad con un importante contratista de defensa se le puede pedir que presente un examen de polígrafo como parte del proceso de selección.

Una vez que se determinan las reacciones emocionales de la persona al dar respuestas verdaderas a preguntas neutrales, se pueden formular preguntas como: "¿Alguna vez ha tomado algo sin pagar por ello?" "¿Utiliza drogas?" "¿Alguna vez ha cometido un crimen?" En teoría, cuando menos, el experto podrá entonces determinar con cierta precisión si el aspirante miente o no.

Las quejas acerca de lo ofensivo, más graves dudas acerca de la precisión del polígrafo, culminaron en el Acta de Protección al Empleado Contra el Polígrafo convertida en ley por el presidente Reagan el 27 de junio de 1988. La ley prohíbe a las empresas (con algunas excepciones) realizar exámenes con el polígrafo a todos los aspirantes al puesto y a la mayoría de los empleados. También está prohibido bajo esta ley el uso de otros instrumentos mecánicos o eléctricos que intenten medir la honestidad o deshonestidad, incluyendo los evaluadores de tensión psicológica y los analizadores de tensión en la voz. Las pruebas de papel y lápiz y las pruebas químicas (como para las drogas) no están prohibidas bajo las leyes federales.[62] Las empresas gubernamentales (locales, estatales o federales) pueden servirse de los exámenes de polígrafo (pero están limitadas de acuerdo con algunas leyes estatales). Otras empresas que pueden utilizar las pruebas con polígrafo incluyen industrias con contratos de seguridad y de la Defensa Nacional; ciertos negocios con contratos relacionados con la energía nuclear con el Departamento de Energía; negocios y consultores con acceso a información altamente clasificada, así como aquellos con contratos relacionados con

NOTIFICACION

ACTA DE PROTECCION AL EMPLEADO CONTRA EL POLIGRAFO

El Acta de Protección al Empleado contra el Polígrafo prohíbe a la mayoría de las empresas privadas el uso de pruebas de detección de mentiras en la selección previa a la contratación o durante el curso del empleo.

PROHIBICIONES

En general se les prohíbe a las empresas exigir o solicitar a los empleados o solicitantes de empleo aplicar una prueba de detector de mentiras y de despedir, castigar o discriminar a un empleado o posible empleado que rehúse tomar la prueba o a ejercer otros derechos garantizados por el Acta.

EXENCIONES*

Los gobiernos federal, estatal y local no están afectados por la ley. Asimismo, la ley no se aplica a las pruebas aplicadas por el gobierno federal para ciertos individuos particulares comprometidos en actividades relacionadas con la seguridad nacional.

El Acta permite la aplicación de pruebas de *polígrafo* (un tipo de detector de mentiras) en el sector privado, sujeto a restricciones, para ciertos posibles empleados de empresas de servicios de seguridad (carros blindados, alarmas y protección) y de otros fabricantes y distribuidores farmacéuticos.

El Acta también permite la aplicación de pruebas de polígrafo, sujeto a restricciones, a ciertos empleados de empresas privadas quienes sean razonablemente sospechosos de haber intervenido en un incidente en el lugar de trabajo (robo, malversación etc.) que haya ocasionado pérdida económica al empleador.

DERECHOS DE LOS EMPLEADOS

Donde se permiten las pruebas de polígrafo, los empleados se someten a diferentes normas rigurosas relacionadas con el procedimiento y duración de la prueba. Los examinados tienen algunos derechos específicos, que incluyen el derecho a la notificación por escrito antes de la aplicación de la prueba, el derecho a rehusar o suspender la prueba y el derecho a mantener los resultados de la prueba sin divulgarlos a personas no autorizadas.

AUTORIZACION

La Secretaría del Trabajo podría iniciar acciones legales para reprimir violaciones y fijar multas civiles hasta por 10 000 dólares contra los violadores. Los empleados o solicitantes de empleo también podrían iniciar sus propias acciones legales.

INFORMACION ADICIONAL

Se puede obtener información adicional y presentar quejas de violaciones, en las oficinas locales de la Wage and Hour Division, listada en el directorio telefónico bajo el Departamento del Trabajo del Gobierno de Estados Unidos, Administración de Normas de Empleo.

LA LEY EXIGE A LOS EMPLEADORES EXHIBIR ESTA NOTIFICACION DONDE LOS EMPLEADOS Y SOLICITANTES DE EMPLEO PUEDAN VERLA FACILMENTE.

** La ley no libera de ninguna disposición de ninguna ley estatal o local o cualquier acuerdo de contrato colectivo que sea más limitante con respecto a las pruebas de detección de mentiras.*

U.S. DEPARTMENT OF LABOR

EMPLOYMENT STANDARDS ADMINISTRATION

Wage and Hour Division
Washington, D.C. 20210

*U.S. GPO: 1991-0-522-763

WH Publication 1462
Septiembre 1988

FIGURA 5.9
Notificación a los empleados acerca del polígrafo

la inteligencia, el FBI o el Departamento de Justicia; y negocios privados que están (1) contratando personal de seguridad privada, (2) contratando a personas con acceso a drogas, o (3) que se encuentran haciendo investigaciones que implican la pérdida económica o daños al negocio del empleador, como en el caso de un robo. (Véase la figura 5.9.)

Aun en el caso de las investigaciones de robo, es bastante limitado el derecho de la empresa usar polígrafos. Los primeros dos casos bajo el Acta de Protección al Empleado contra el Polígrafo de 1988 fueron decididos en 1992 por medio de un juicio en materia administrativa del Departamento del Trabajo.[63] Para aplicar una prueba de polígrafo durante el curso de una investigación, la empresa debe satisfacer cuatro normas. Primero, la empresa debe mostrar que ha sufrido una pérdida o daño económico. Segundo, debe mostrar que el empleado en cuestión tuvo acceso a la propiedad. Tercero, pedirle al empleado que tome el polígrafo debe basarse en sospechas razonables. Finalmente, el empleado al que se le aplica esta prueba debe ser notificado de los detalles de la investigación antes de la prueba, así como de las preguntas que se le van a hacer.

En estos dos casos, el juez en materia administrativa decidió en favor de una empresa, pero no en favor de la otra. En un caso, el juez encontró que el empleador falló en notificar adecuadamente a los 11 empleados a los que se les aplicó la prueba, violando así el derecho de los empleados a conocer por qué se les estaba investigando. En el segundo caso, el juez declaró que el uso de una prueba de polígrafo fue adecuada. En este caso, la empresa investigó la pérdida de 135 dólares de una caja registradora durante varios meses antes de pedirle al empleado que presentara la prueba. El empleado fue notificado 48 horas antes de la prueba y los detalles de la investigación —incluyendo la fecha en la que se descubrió el dinero faltante y la cantidad.[64]

La eliminación virtual del polígrafo como un instrumento de selección ha iniciado un floreciente mercado para otros tipos de instrumentos de pruebas de honestidad; ahora existe una amplia gama de éstos para elegir. Las pruebas de honestidad papel-y-lápiz son pruebas psicológicas diseñadas para predecir la propensión de los aspirantes a la deshonestidad y otras formas de contraproductividad.[65] La mayoría de estas pruebas mide las actitudes relacionadas con cosas como la tolerancia a quienes roban, la aceptación de racionalizaciones para el robo y admisión de actividades relacionadas con el robo. Estas pruebas incluyen el perfil Fase II, cuyos derechos de comercialización fueron recientemente comprados por Wackenhut Corporation of Coral Gables, Florida (que proporciona servicios de seguridad a las empresas). Pruebas similares son publicadas por London House, Incorporated, y Stanton Corporation.[66]

Varios psicólogos (incluyendo algunos que pertenecen a la American Psychology Association) han expresado su interés por la proliferación de las pruebas de honestidad papel-y-lápiz.[67] Diversos artículos de apoyo relacionados con estas pruebas de honestidad han sido escritos por los editores de las pruebas. También afirman que se debe realizar una revisión adicional e independiente antes de que la validez de estos instrumentos sea aceptada.[68]

Después de todo esto, ¿qué puede hacer una empresa para detectar la deshonestidad? Se pueden hacer varias cosas. Un experto sugiere que se sigan estos pasos:

Haga preguntas contundentes.[69] Dentro de los límites de la legalidad, se pueden hacer preguntas muy directas en la entrevista personal. Por ejemplo, dice este experto, que no existe nada malo en preguntar al aspirante: "¿Usted ha robado algo de alguna empresa?" Otras preguntas incluyen: "¿Ha tenido recientemente trabajos diferentes a los listados en su solicitud?" "¿Alguna vez ha sido despedido o se le ha pedido que renuncie a un trabajo?" "¿Qué razones darían sus supervisores anteriores si se les preguntara por qué lo dejaron ir?" "¿En el pasado sus empleadores lo han castigado o lo han amonestado por ausencias o retardos?" "¿Existe alguna información en su solicitud engañosa o falsificada?"

Escuche, en lugar de hablar. Específicamente, permita que el solicitante haga la plática, así podrá escuchar tanto como sea posible acerca de la persona.

Pregunte por una verificación de crédito. Incluya una cláusula en su forma de solicitud que le dé el derecho a realizar ciertas verificaciones de antecedentes sobre el solicitante que incluya verificaciones de crédito y reportes de vehículos automotores.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Verifique todas las referencias. Siga rigurosamente la trayectoria laboral y las referencias personales.

Considere una prueba papel-y-lápiz. Considere la utilización de las pruebas de honestidad papel y lápiz y las pruebas psicológicas como parte de su programa de selección de honestidad.

Prueba de drogas. Trace un programa de prueba de drogas y dé a cada aspirante una copia de la política.

Realice búsquedas. Establezca una política de búsqueda e incautación. Dé a cada aspirante una copia de la política y exija a cada uno que entregue una copia firmada. Básicamente, la política debe establecer que todas las gavetas, escritorios y propiedades similares son propiedad de la compañía y pueden ser inspeccionados de manera rutinaria.

Un ejemplo de un programa de selección de honestidad

La compañía Adolf Coors desechó su requerimiento de prueba de polígrafo para los aspirantes a un empleado. Esta prueba se sustituyó por un programa de tres pasos que todos los nuevos aspirantes al empleo tenían que realizar. Los pasos incluyen el análisis urinario, una prueba de honestidad papel-y-lápiz y una verificación de referencias. La compañía utiliza un laboratorio externo para realizar la prueba de análisis urinario. Después, los aspirantes participan en el estudio de papel y lápiz de Stanton Corporation, un cuestionario de 83 preguntas acerca de actitudes hacia la honestidad y el robo. La compañía de encuestas proporciona a Coors un reporte escrito. Este reporte clasifica a los aspirantes por niveles de riesgo. Por ejemplo, los individuos de bajo riesgo son aquellos que nunca han estado involucrados en robos extensivos, mientras que los aspirantes de riesgo marginal podrían ser tentados a robar si sienten que no serán atrapados. Finalmente, se realizan las verificaciones de referencias y antecedentes de los aspirantes mediante una compañía llamada Equifax Services, que hace contacto con las empresas anteriores y con las instituciones educativas a las cuales asistieron los aspirantes.[70]

Precaución

Existen varias razones por las cuales se debe tener mucha precaución en un programa de prueba de honestidad. Primero, como se señaló, se han expresado dudas considerables respecto a qué tan válidos son los instrumentos que prueban la honestidad papel-y-lápiz. El razonamiento, es que hasta que se realicen evaluaciones más extensas, estas pruebas deben cuidadosamente ser utilizadas muy, y sólo como complemento a otras técnicas, como la verificación de referencias. Segundo, con fundamentos puramente humanitarios, se podría afirmar que un rechazo (un rechazo incorrecto) por deshonestidad lleva consigo algún estigma, más que rechazar por, digamos, poca comprensión mecánica o aun pobre sociabilidad. Es cierto que nadie sabía por qué se rechazó al candidato; sin embargo, si una persona que tomó y "fracasó" lo que podría haber sido una "prueba de honestidad" justa podría sentir que su trato fue menos que adecuado. Tercero, las preguntas y pruebas en esta área incluyen algunos temas que invaden la vida privada, al explorar áreas como las opiniones acerca del robo o si se ha robado algo alguna vez. También existen otras limitaciones legales que se deben observar. Por ejemplo, Massachusetts y Rhode Island limitan el uso de las pruebas de honestidad papel-y-lápiz.

GRAFOLOGIA

La grafología (el análisis de la escritura manuscrita) se basa en la suposición de que los rasgos básicos de la personalidad de quien escribe se expresan en su escritura.[71] Por

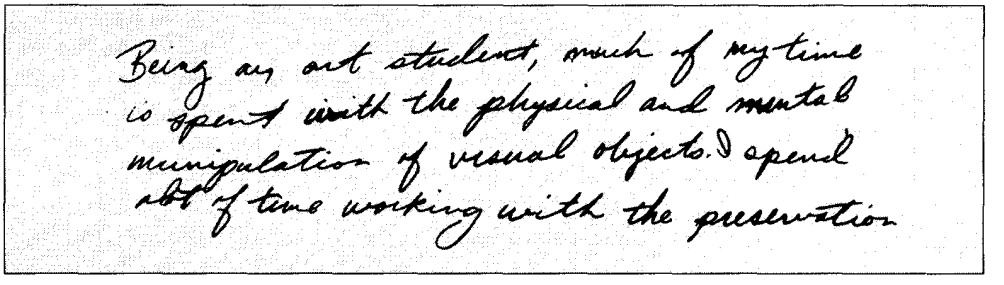
tanto, el análisis de escritura tiene cierta semejanza con las pruebas proyectivas de personalidad.

En la grafología, el analista estudia la escritura y firma del aspirante a fin de descubrir sus necesidades, deseos y estructura psicológica.[72] De acuerdo con los grafólogos, la escritura que se muestra en la figura 5.10 ejemplifica "presión irregular, ritmo pobre y renglones irregulares". La variación de las líneas claras y obscuras muestra una "carencia de control" y es "un fuerte indicador de disturbios internos del que escribe".

Aunque algunos científicos dudan de la validez de los análisis de escritura, otros autores estiman que más de mil compañías estadounidenses utilizan esta técnica para evaluar a los aspirantes para ciertas posiciones estratégicas.[73] Y los anuncios clasificados de algunos periódicos internacionales como el *Economist* continuamente publican anuncios de grafólogos que ofrecen ayuda en el proceso de selección de una empresa.

FIGURA 5.10 Muestra de un manuscrito utilizado por el grafólogo

Fuente: Reproducido con autorización de Kathryn Sackhein, *Handwriting analysis and the Employee Selection Process*, Nueva York: Quorum Books, 1990, p. 45.


Being an art student, much of my time is spent with the physical and mental manipulation of visual objects. I spend alot of time working with the preservation

EXAMEN MEDICO

Habitualmente, el siguiente paso en el proceso de selección es un examen médico, aunque en algunos casos el examen se realiza después de que el nuevo empleado empiece a trabajar.[74]

Existen cinco razones principales para requerir los exámenes médicos antes de la contratación. El análisis puede ser utilizado para determinar que el aspirante califica para los *requerimientos físicos* de la posición y para descubrir alguna *limitación médica* que deba tenerse en cuenta para la colocación del aspirante. El examen servirá también para establecer un *registro y base* de la salud del aspirante con fines de reclamaciones futuras de compensación o seguro. El examen, al identificar problemas de salud, puede además reducir el *ausentismo y los accidentes* y, por supuesto, detectar *enfermedades transmisibles* que pudieran ser desconocidas por el aspirante. Con frecuencia, en las organizaciones más grandes el departamento médico de la empresa realiza el examen, en tanto que las compañías pequeñas contratan los servicios de médicos externos, que casi siempre son pagados por la empresa. En cualquier caso, recuerde que según el Acta de Estadounidenses Discapacitados, una persona no puede ser rechazada para el puesto si es apta y puede realizar las funciones con adaptacio-nes razonables. De acuerdo con la ADA, se permite el examen médico durante el período entre el ofrecimiento de trabajo y el comienzo del mismo sólo si estos exámenes son prácticas normales para todos los aspirantes a esa categoría de puesto.[75]

EL ABUSO DE DROGAS

El abuso de drogas es un serio problema en el trabajo. Los consejeros en la Cocaine National Help Line recibieron llamadas de la línea activa Cocaine-800 y encontraron que el 75% admitió el uso ocasional de cocaína en el trabajo, el 69% dijo que regularmente trabajaba bajo la influencia de alguna droga y el 25% aceptó el uso diario en el trabajo. La Cámara de Comercio de Estados Unidos calcula que el uso de drogas y alcohol por parte de los empleados cuesta a los empleadores estadounidenses aproximadamente 60 000 millones de dólares cada año en productividad reducida, accidentes, beneficios por enfermedad incrementados y demandas de compensación al trabajador superiores.[76]

Como resultado, más empleadores realizan la prueba de detección de drogas como parte de su programa de selección. La práctica más común es probar a los nuevos aspirantes sólo antes de que sean formalmente contratados. Muchas empresas también prueban a empleados actuales cuando existe razón para creer que están utilizando drogas.

Virtualmente todos los empleadores (96%) que realizan estas pruebas utilizan muestreos urinarios.[77] El método inicial para detectar drogas, y el preferido, es la prueba del inmunoensayo. Sin embargo, esta prueba no puede diferenciar entre las substancias legales e ilegales en algunas familias de substancias químicas. Por ejemplo, los analgésicos populares no inscritos como el Advil y Nuprin pueden producir resultados positivos para la mariguana. Por tanto, varias empresas realizan una prueba más costosa: el método de cromatografía en capa fina, para validar una prueba de inmunoensayo positivo.

La naturaleza altamente personal del análisis de orina ha impulsado a un número cada vez más alto de empleadores a buscar otro método, la prueba del folículo piloso. El método es llamado radio inmunoensayo de pelo (RIAH). Requiere una pequeña muestra de pelo, la cual se analiza para detectar la ingestión previa de drogas ilícitas.[78]

Ya sea que se utilice el método de análisis urinario o de folículo piloso, la detección de drogas origina algunos temas legales serios.[79] Uno de éstos es el derecho a la vida privada. Como escribe un abogado, "no es raro que los empleados denuncien que las pruebas de drogas violan su derecho a la vida privada de acuerdo con las leyes comunes o, en algunos estados, un estatuto o disposición constitucional".[80] Puesto que es menos incómoda que el análisis urinario, la prueba del folículo piloso puede parecer un procedimiento relativamente seguro en algunos casos. Además, la prueba del folículo piloso puede realmente generar información más amplia de naturaleza personal que el análisis urinario. Por ejemplo, un segmento de pelo de ocho centímetros registrará seis meses de uso de drogas. Más aún, bajo ciertas condiciones se le permite al empleador revelar información privada del empleado incluyendo información médica como los resultados de la prueba de drogas. Sin embargo, si la información de detección de drogas fuera divulgada imprudentemente, o en una forma innecesaria y no razonable, la empresa podría ser repentinamente demandada por difamación.

El Acta de Estadounidense Discapacitados tiene implicaciones para la prueba de drogas; por ejemplo, "un individuo que ha terminado satisfactoriamente o está participando en un programa supervisado para la rehabilitación por drogas y ya no está vinculado con el uso ilegal de drogas, es considerado un individuo calificado con una discapacidad."[81] Otras leyes, que incluyen el Acta Federal de Rehabilitación de 1973 y diferentes leyes estatales, dan protección en forma similar a los usuarios de drogas en rehabilitación o a aquellos que tienen alguna adicción física o mental.[82]

¿Qué se debería hacer cuando un candidato al puesto da una prueba positiva? La mayoría de las compañías no contratarán a este candidato, aunque no despedirá inmediatamente a los empleados actuales que den resultados positivos en la prueba.[83] Por ejemplo, 120 de 123 compañías que respondieron a la pregunta: "Si la prueba resulta positiva, ¿qué acción tomaría?", indicaron que los aspirantes que dan resultados positivos no son contratados. Los empleados actuales tienen más recursos legales si son despedidos, por tanto, se les debe indicar la razón de su despido si ocurre por un resultado positivo en la prueba de drogas.[84]

VALIDEZ DE DIVERSOS INSTRUMENTOS DE SELECCION

La tabla 5.1 resume los resultados de un estudio sobre la validez de diversos instrumentos de selección. Las pruebas del desempeño real —muestras de trabajo, evaluación de los compañeros y los centros de evaluación— ocupan el primer lugar. Las evaluaciones indirectas, como las pruebas psicológicas o el desempeño académico, ocupan un lugar más bajo.

TABLA 5.1 Validez de los diferentes instrumentos de selección

MEDIO DE PREDICCION	VALIDEZ
Habilidad cognoscitiva y aptitud especial	Moderada
Personalidad	Baja
Intereses	Baja
Habilidad física	Moderada-alta
Información biográfica	Moderada
Entrevistas	Baja
Muestras de trabajo	Alta
Antigüedad	Baja
Evaluaciones de los compañeros	Alta
Verificación de referencias	Baja
Desempeño académico	Bajo
Autoevaluaciones	Moderada
Centros de evaluación	Alta

Fuente: Neal Schmitt y Raymond Noe, "Personnel Selection and Equal Employment Opportunity", en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Cary L. Cooper e Ivan T. Robertson. Copyright 1986 por John Wiley & Sons, Ltd. Reimpreso con permiso.

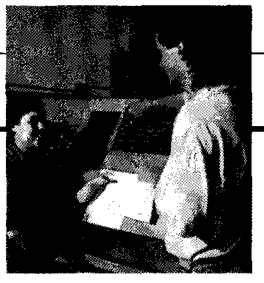
COMO CUMPLIR CON LAS LEYES DE INMIGRACION

De acuerdo con el Acta de 1986 sobre la Reforma y Control de la Inmigración, los empleados contratados en Estados Unidos deben probar que son elegibles para ser empleados en ese país. No es preciso ser ciudadano estadounidense para estar empleado, de acuerdo con esta Acta; sin embargo, las empresas deberán preguntar a la persona que está casi para ser contratada si es o no ciudadano estadounidense o si es un extranjero legalmente autorizado para trabajar en ese país. Para cumplir con esta ley, las empresas deben seguir los procedimientos que a continuación se indican:[85]

1. Contrate sólo a ciudadanos y extranjeros legalmente autorizados para trabajar en Estados Unidos.
2. Continúe informando a todos los nuevos solicitantes de empleo sobre la política de su empresa para tal efecto.
3. Exija a todos los nuevos empleados que llenen y firmen la hoja de verificación diseñada por el Immigration and Naturalization Service (INS) para certificar que son elegibles para el empleo.
4. Examine la documentación presentada por los nuevos empleados, registre la información sobre los documentos en la hoja de verificación y fírmela.
5. Mantenga la hoja durante tres años o durante un año después de la salida del empleado, lo que tarde más tiempo.
6. Si se le solicita, presente la hoja para inspección de la INS o los funcionarios del Departamento del Trabajo. Ningún informe es necesario.

Existen dos formas básicas en que los posibles empleados pueden demostrar ser elegibles para el empleo. Una de ellas es mostrar un documento como el pasaporte de Estados Unidos o tarjeta de registro de extranjeros con fotografía que pruebe la identidad y la aceptabilidad de la persona para el empleo. No obstante, muchos posibles empleados carecerán de alguno de estos documentos. Por tanto, otra forma de verificar la aceptabilidad para el empleo es proporcionar un documento que demuestre la identidad de la persona, junto con un documento que asegure que la persona es elegible para el empleo.

Las empresas no pueden ni deberían utilizar la llamada Forma I-9 de Verificación de Elegibilidad para el Empleo para discriminar de alguna manera con base en la raza o país de origen. Por ejemplo, el requerimiento de verificar el empleo no le da base para rechazar a un aspirante sólo porque es extranjero o no es ciudadano estadounidense o es inmigrante, siempre y cuando esta persona pueda demostrar su identidad y la elegibilidad para el empleo.



APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

La aplicación de pruebas

El hecho de que una compañía sea pequeña no significa que no se deba ocupar en probar al personal. La contratación de una o dos personas inadecuadas podría no ser un grave problema para una empresa muy grande, pero podría causar un caos en un negocio pequeño.

Existen diferentes pruebas que (si bien son utilizadas por empresas grandes también) son tan fáciles de aplicar que son particularmente buenas para las empresas pequeñas. Una de ellas es la prueba de personal Wonderlic. Esta prueba engañosamente fácil de usar mide la capacidad mental en general. La prueba, en forma de un folleto de cuatro páginas, toma quince minutos para su aplicación. Primero se leen las instrucciones y luego se cronometra al candidato cuando trabaja en los cincuenta problemas en las dos hojas internas. Después, la prueba es evaluada con una clave de calificación: la calificación comprende el número de preguntas contestadas correctamente. Después se compara la calificación con los registros mínimos recomendados para las diferentes ocupaciones (la figura 5.11), lo que determina si la persona logró la calificación mínima aceptable para el tipo de puesto solicitado.

Esta prueba puede ser útil para ayudar a identificar a las personas que simplemente no están a la altura para realizar el trabajo. Sin embargo, se debe tener cuidado de no hacer un mal uso de ésta. En el pasado, por ejemplo, fueron exigidos resultados innecesariamente altos por algunas empresas para algunos puesto, una táctica que en efecto discriminó injustamente a los miembros de algunos grupos minoritarios. En forma similar, probablemente no sería justo o inteligente elegir de entre dos candidatos que excedan la calificación mínima para el puesto solicitado, al aspirante con la calificación más alta. Recuerde, también, que las personas de habilidad inferior pero con motivación superior superará el rendimiento de aquéllas con alta capacidad pero con baja motivación. Por tanto, pruebas como la Wonderlic sólo son útiles como complementos de un programa de selección más amplio. La prueba Wonderlic está disponible para los empleadores, propietarios de negocios y directores de recursos humanos con o sin capacitación previa en aplicación de pruebas al personal.[86]

Otro ejemplo de una prueba que se utiliza en grandes compañías pero es igualmente valiosa para las pequeñas debido a su fácil aplicación e interpretación, es la Predictive Index. Este índice mide los rasgos de personalidad, los instintos y las conductas relacionadas con el trabajo —en particular, el dominio (desde la sumisión hasta arrogancia),

Puesto	No. de preguntas contestadas correctamente en 12 min.
Administrador	30
Ingeniero	29
Contador	28
Programador	28
Supervisor/Gerente	27
Gerente en entrenamiento	27
Ejecutivo de ventas	26
Vendedor	26
Secretaria	25
Auxiliar de contabilidad	25
Redactor de noticias, etc.	25
Taquígrafo	24
Cajero	24
Supervisor de contabilidad	24
Supervisor de línea	24
Dibujante	23
Recepcionista	23
Oficinista general	23
Pagador	22
Cajero	22
Mecanógrafo	21
Oficinista	21
Perforista	20
Policía, patrullero	20
Comprador especializado	20
Archivista	19
Mantenimiento	18
Telefonista	18
Obrero general	17
Obrero de taller	17
Obrero calificado	17
Obrero no calificado	16
Auxiliar de enfermera	15
Custodios	8

Véase las tablas presentadas en este manual, "Test Scores by Position Applied For" y "Minimun Occupational Scores for The Wonderlic Personnel Test", para datos adicionales sobre las normas establecidas.

FIGURA 5.11
Calificaciones mínimas en la prueba de personal Wonderlic para diferentes ocupaciones

Fuente: Wonderlic Personnel Test Manual, Northfield, IL: E.F. Wonderlic & Associates, Inc., 1983, p. 6.

extroversión (desde introvertido hasta gregario), paciencia (desde volátil hasta letárgico) y la responsabilidad (desde desordenado hasta perfeccionista). La prueba Predictive Index es una hoja de doble lado en la que los candidatos o empleados actuales señalan qué palabras los describe mejor (como "útil" o "persistente"). La prueba se califica fácilmente en la oficina con el uso de una plantilla de calificación.

La prueba Predictive Index proporciona información valiosa acerca del candidato. Por ejemplo, para un puesto que se sabe implica la atención esmerada a los detalles, se consideraría dos veces al candidato que califique en el extremo menos cuidadoso del índice. Para un puesto excesivamente aburrido, no se dudaría en inclinarse hacia los candidatos más pacientes. Cada candidato que realiza la prueba Predictive Index probablemente tendrá su propio patrón único de respuestas. Sin embargo, el programa Predictive Index incluye 15 patrones normales que son comunes de muchos de los patrones que aparecerán. Por ejemplo, existe el patrón "interés social", que representa a

una persona que por lo regular es generosa, compatible, persuasiva, indulgente y totalmente honesta. Es una persona que sería buena con la gente y como entrevistadora de personal.

Los programas computarizados para la aplicación de pruebas como los descritos en este capítulo también pueden ser especialmente útiles para empresas pequeñas. Por ejemplo, cuando se contratan auxiliares de oficina, los microempresarios por lo general dependen de las pruebas informales de mecanografía y archivo. Una forma mucho mejor de proceder es utilizar un programa como el Minnesota Clerical Assessment Battery, publicado por la Assessment Systems Corp. Este programa se ejecuta sobre una computadora personal e incluye una prueba de mecanografía, una prueba de corrección de pruebas o galeradas, prueba de archivo, de vocabulario para negocios, prueba de matemáticas para negocios y prueba de conocimientos de oficina. Por tanto es útil para evaluar el conocimiento y las capacidades de las diferentes posiciones de oficina, incluyendo las secretarias, mecanógrafas, tenedores de libros y empleados de archivo. Ya que es un programa computarizado, se simplifica la aplicación y calificación y cada prueba puede ser adaptada a una posición particular para la cual se hizo la solicitud.[87]

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. En este capítulo se analizaron diversas técnicas para seleccionar candidatos al puesto; la primera fue la aplicación de las pruebas.
2. La validez de la prueba responde a la pregunta: "¿Qué mide esta prueba?" Se analizó la validez de criterio y la validez de contenido.
3. Como lo utilizan los psicólogos, el término "confiabilidad" siempre significa consistencia. Una manera de medirla es aplicar la misma prueba (o una equivalente) a la misma persona en dos ocasiones diferentes. O se podría enfocar en la "consistencia interna"; en este caso, hay que comparar las respuestas a reactivos más o menos equivalentes en la misma prueba.
4. Existen muchos tipos de pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, de capacidades físicas, de rendimiento, de aptitud, inventarios de interés y de personalidad.
5. Para que una prueba de selección sea útil, sus calificaciones deberán estar relacionadas de manera predecible con el desempeño en el trabajo; es necesario *validar* la prueba. Esto requiere cinco pasos: (a) análisis del puesto; (b) elegir las pruebas; (c) aplicar la prueba; (d) relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y (e) revalidar la prueba y hacer una validación cruzada.
6. De acuerdo con la legislación de igualdad de los derechos de Estados Unidos, es posible que un empleador tenga que demostrar que sus pruebas predicen el éxito o fracaso en el puesto. Esto generalmente implica un estudio de validación predictiva, aunque con frecuencia son aceptables otros medios de validación.
7. Algunas normas básicas para las pruebas son: (a) utilizar las pruebas como complemento; (b) validar las pruebas para puestos apropiados; (c) analizar todos los criterios actuales de contratación y promoción; (d) tener cuidado con ciertas pruebas; (e) utilizar un psicólogo certificado y (f) mantener buenas condiciones para la prueba.
8. La técnica de selección de muestreo de trabajo se basa en la suposición de que "el mejor indicador del desempeño futuro es el desempeño anterior". En este caso, se utiliza el desempeño real del aspirante en el mismo puesto (o uno muy similar) para predecir su desempeño futuro. Los pasos son (a) analizar la experiencia laboral previa del aspirante; (b) que los expertos hagan una lista de las tareas que componen para los puestos para los que se va a contratar; (c) seleccionar tareas cruciales como mediciones de muestra de trabajo; (d) dividir estas tareas en pasos; (e) someter a prueba al aspirante y (f) relacionar la calificación del aspirante con su desempeño en el trabajo.

9. Los centros de evaluación gerencial son un tercer instrumento de selección, e implican exponer a los aspirantes a una serie de ejercicios de la vida real. Un grupo de expertos observa y evalúa el desempeño, y posteriormente verifica sus evaluaciones al observar a los participantes cuando éstos vuelven a sus puestos. Los ejemplos de ejercicios de la "vida real" incluyen un juego de negocios simulado, un ejercicio de papelera y discusiones de grupo.

10. Aun cuando la mayoría de las personas prefieren no dar malas referencias, muchas empresas todavía recurren a la verificación de referencias de sus candidatos. Estas pueden ser útiles para detectar señales de alarma, y los cuestionarios estructurados pueden mejorar la utilidad de las respuestas que se reciban.

11. Otros instrumentos de selección analizados incluyen el polígrafo, pruebas de honestidad, grafología y examen médico.

12. La selección de empleados está directamente relacionada con la motivación de los empleados. El objetivo será seleccionar a aquellos que tengan la capacidad y el potencial para desempeñar con éxito el puesto. En este capítulo se analizaron diversas herramientas —pruebas, experiencia previa, centros de evaluación— que pueden ayudar a una empresa a seleccionar los candidatos mejor calificados, más altamente motivados y con el potencial para realizar el trabajo. El siguiente paso es contratar, orientar y capacitar a los nuevos empleados, a lo que nos abocaremos ahora.

TERMINOS CLAVE

validez
validez de criterio
validez de contenido
confiabilidad
gráfica de expectativas
muestras de trabajo
técnica de muestreo de trabajo
centros de evaluación administrativa

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Explique qué se entiende por confiabilidad y validez. ¿Cuál es la diferencia entre ellas? ¿En qué sentido son similares?
2. Explique cómo validaría una prueba. ¿De qué manera puede ser útil esta información para un gerente?
3. Escriba un ensayo corto en el que presente algunas de las consideraciones éticas y legales en la utilización de pruebas.
4. Explique por qué piensa que un psicólogo certificado especialmente capacitado en la elaboración de pruebas deba (o no) ser utilizado por una compañía que elabora un conjunto de pruebas para personal.
5. Explique cómo se utilizaría el muestreo de trabajo para la selección de empleados.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO GENERAL

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Pruebas de honestidad

Jennifer y su padre tienen lo que este último describe como un trabajo fácil pero difícil: se trata de seleccionar aspirantes al puesto. Es sencillo debido a que para dos puestos importantes (planchador y desmanchador) los aspirantes son fácilmente seleccionados con aproximadamente 20 minutos de prueba en el puesto. Como con una mecanógrafa, señala Jennifer, "una persona que sabe, plancha la ropa rápido y se sirve de productos químicos y máquinas de limpieza, nosotros lo averiguamos con sólo probarlos en el puesto".

Pero, por otro lado, la selección de aspirantes para las tiendas puede ser también frustrantemente *difícil.* Debido a la naturaleza de las cosas que a Jennifer le gustaría para hacer la selección. Dos de los problemas más críticos que enfrenta su compañía se refieren a la rotación de empleados y a su honestidad. Como se dijo, Jennifer y su padre necesitan con urgencia instrumentar prácticas que reduzcan los índices de rotación de empleados. Si existiera una forma para hacerlo mediante la aplicación de pruebas a los empleados y las técnicas de selección, a Jennifer le gustaría saberlo debido al tiempo administrativo y al dinero que se gasta por la necesidad sin fin de reclutar y contratar nuevos empleados.

Aún de mayor interés para Jennifer y su padre es la necesidad de instituir nuevas prácticas para seleccionar aquellos empleados que podrían estar predispuestos a robar a la compañía.

El robo de empleados es un problema enorme en los Centros de Limpieza Carter, y no está sólo limitado a los empleados que manejan el dinero. Por ejemplo, el desmanchador y el planchador a menudo abren las tiendas sin un gerente (que inicie el día de trabajo), y no es raro que una o más de estas personas roben los suministros o "corran una ruta". Correr una ruta significa que un empleado recorre su vecindario para recoger la ropa de la clientes y luego secretamente las limpia y plancha en la tienda Carter, usando la materia prima, gas y energía de la empresa. Tampoco es raro que una persona no supervisada (o el propio supervisor, para este asunto) acepte una orden para limpieza o lavandería en una hora de máximo trabajo, limpie y planche rápidamente el artículo y lo cobre al cliente sin hacer la nota ni registrar la venta. El dinero, por supuesto, va al bolsillo de la persona en lugar de la caja registradora.

Los problemas más serios se relacionan con el gerente de tienda y las personas de contabilidad que tienen que manejar el dinero. De acuerdo con Jack Carter, "es increíble la creatividad de los empleados para burlar los controles administrativos que nosotros establecemos para detener los robos." Como un ejemplo extremo de esta creatividad perversa, Jack cuenta la siguiente historia: "Para reducir la cantidad de dinero que mis empleados estaban robando, puse un pequeño letrero enfrente de todas nuestras cajas registradoras. El letrero decía: 'Su orden completamente *gratis* si no le damos el recibo de la caja registradora cuando pague. Llame al 962-0734'. Mi intención era forzar a todos los empleados que manejan la caja a colocar todos los recibos en la registradora para que quedaran asentados en la contabilidad. Si todo el dinero que entra se anota en la caja registradora, deberíamos tener un manejo mucho mejor de los robos en nuestras tiendas, ¿no es así? Bien, uno de nuestros gerentes encontró una forma diabólica para evadirse. Fui a la tienda una noche y note que una caja registradora que este gerente estaba utilizando no se veía bien, aunque el letrero estaba colocado debidamente enfrente de ella. Resultó que cada tarde, aproximadamente a las 5 p.m., cuando los otros empleados salían, este personaje sacaba su propia caja registradora de una caja que escondía debajo de nuestros suministros. Los clientes que entraban veían el letrero y, por supuesto, el hecho de que meticulosamente se marcaba cada venta. Pero sin que lo supiéramos nosotros ni ellos, durante aproximadamente cinco meses las ventas que entraban durante aproximadamente una hora cada día fueron a su caja registradora, no a la mía. Nos tomó un gran tiempo imaginar dónde se estaba yendo nuestro dinero de esta tienda."

Preguntas

1. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas para la compañía de Jennifer de aplicar de manera rutinaria las pruebas de honestidad a todos sus empleados?
2. Específicamente, ¿qué otras técnicas de selección podría utilizar la compañía para eliminar a los empleados con tendencias al robo, y cómo se podrían utilizar?
3. En esta compañía, ¿cómo se debería liquidar a los empleados atrapados en robo y qué tipo de procedimientos se deben establecer para manejar las llamadas de referencias acerca de estos empleados cuando vayan a otras compañías a solicitar empleo?

CASO LABORAL: *El seleccionador difícil*

Todos los empleados que trabajan con Mark Rosen saben que es un propietario muy difícil cuando selecciona a los aspirantes para puestos en su empresa. Su compañía, localizada en una gran ciudad al noreste, proporciona asesoría de planificación financiera a clientes acaudalados y, relacionado con esto, vende seguros y planes de pensión para particulares y negocios. Los clientes de su empresa son desde profesionales como doctores y abogados hasta propietarios de negocios, quienes son conoce-

dores de los asuntos financieros y gente muy ocupada. Ellos esperan consejos precisos proporcionados en forma clara y expedita. Puede decirse que la empresa de Rosen no es mejor que sus consultores financieros.

Mark Rosen siempre ha sido descrito como una persona autocrítica. La necesidad de ser muy cuidadoso con quienes contrata lo ha llevado a ser extraordinariamente meticuloso en la forma en que selecciona a los aspirantes al empleo. Algunos de sus métodos son probablemente irreprochables. Por ejemplo, el exige a cada uno de los aspirantes que proporcione una lista de nombres y números telefónicos de por lo menos cinco personas con las que el aspirante trabajó en cada empresa anterior para ser utilizados como referencias. La verificación de referencias resultante consume tiempo pero es efectiva.

Por otro lado, dada la reciente legislación que incluye al Acta de Derechos Civiles de 1991 y el Acta de Estadounidenses Discapacitados, algunos de sus otros métodos de "selección difícil" podrían ser problemáticos. El exige que todos los aspirantes presenten una prueba de honestidad que encontró en el catálogo de una tienda de suministros para oficina. Como otro ejemplo, él cree que es extremadamente importante verificar el historial de crédito de cada aspirante viable y la historia de compensaciones del trabajador con el propósito de eliminar lo que el señala como "indeseables potenciales". A espaldas de sus aspirantes, realiza una investigación del crédito de cada uno de ellos y también contrata los servicios de una empresa que verifica las historias de compensación del trabajador y las infracciones de tránsito.

Preguntas

1. ¿Qué problemas legales específicos piensa usted que el señor Rosen puede afrontar como resultado de los métodos de selección actuales de la empresa? ¿Qué pasos se le sugeriría tomar para eliminar estos problemas?

2. Dado lo que usted sabe acerca de los negocios de Rosen, escriba una propuesta de dos páginas que describa un programa de aplicación de pruebas y selección de empleados que usted recomendaría para esta empresa. Escriba un texto breve sobre el tipo de pruebas que recomendaría, si las hay, y las preguntas que se harían en una forma de solicitud, así como otros métodos que incluyan la detección de drogas y la verificación de referencias.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

APÉNDICE 5.1

Temas selectos en la aplicación de pruebas

CONFIABILIDAD

Como se estudió en el texto, la confiabilidad es una característica de una prueba o de cualquier medida que describa su consistencia. Si la prueba o medida está libre de errores aleatorios, entonces será consistente y confiable. Por ejemplo, supongamos que tenemos una prueba que es una medida de la aptitud mecánica y se va a utilizar para evaluar a los aspirantes a un puesto como parte de un procedimiento de selección. En la teoría del sistema de medidas, se considera que cada individuo posee una cierta aptitud mecánica y ésta es una *calificación conceptual (teórica) verdadera* para esta persona. La calificación de la prueba para esta persona no sólo incluirá la calificación verdadera, sino que también algunos otros aspectos de las circunstancias durante la aplicación de la prueba que podrían causar variaciones en la calificación obtenida con respecto a la calificación verdadera. Estos otros aspectos son considerados aleatorios y por tanto introducen un elemento de incertidumbre en la calificación verdadera. En otras palabras, se dice que la calificación obtenida, X, está compuesta de dos partes: (1) una calificación verdadera, t, (2) una calificación de error aleatorio, e o $X=t + e$. Los ejemplos de las fuentes de error que contribuyen y se incluyen son el estado de ánimo del examinado en el momento de aplicar la prueba (mal día/buen día), las variables en el medio ambiente como ruido, temperatura, ventilación, iluminación, etc. y los procedimientos para aplicar la prueba como instrucciones poco claras o el cronometraje inadecuado. Estas, y muchas otras, en general serán las causas de que la calificación obtenida, X, varíe en medidas repetidas de X para la misma persona, aunque la calificación verdadera t no cambie. A partir de lo anterior, se deduce que el grado de concordancia entre X y t es un índice de la reducción de los errores aleatorios que afecta a la medida. El coeficiente de correlación, r_{xt}, que se podría considerar como un valor de cero a 1.00, comúnmente se utiliza como una medida de la confiabilidad, en donde 0 significa que las calificaciones en X son simplemente números aleatorios y 1.00 significa que las calificaciones en X están libres de errores aleatorios. Se puede demostrar que el coeficiente de confiabilidad, esto es, la correlación entre t y X, es igual al porcentaje de la varianza total en las calificaciones de la prueba que es la varianza de la calificación verdadera, o $r_{xt} = \frac{\sigma_t^2}{\sigma_x^2}$.

Aunque las calificaciones verdaderas no son directamente observables, el coeficiente de confiabilidad puede ser calculado a partir de las calificaciones X observadas mediante los métodos presentados en las páginas anteriores. En esencia, cada uno de los métodos requiere por lo menos de dos medidas de la misma persona en la misma prueba. La correlación entre las dos medidas produce un cálculo de la confiabilidad de la prueba. Es importante señalar que el método utilizado para calcular la confiabilidad determina qué fuentes de varianza son tratadas como errores aleatorios. Por ejemplo, si la prueba se aplica como forma equivalente (descrito anteriormente) en una sola sesión, las fuentes de error aleatorio asociadas con el medio ambiente (temperatura, ruido, etc.), las personas y el paso del tiempo luego del aprendizaje se reducen cuando no se eliminan. Por otro lado, se introduce una fuente de varianza de error —la diferencia en el contenido o preguntas del tema entre las formas equivalentes, por ejemplo, son tratadas como error.

El coeficiente de confiabilidad, además de demostrar qué tan consistente o confiables son las calificaciones obtenidas, tiene otra aplicación importante en la que se puede utilizar para calcular la cantidad de error contenido en una calificación

observada. La cantidad de error normal de medida (ENM) puede ser calculada mediante la siguiente formula: ENM = $E_x = \sqrt{1 - r_{xx}}$ en donde E_x es la desviación estándar de las calificaciones de la prueba en un grupo de personas a las que se les aplicó la prueba y r_{xx} es el coeficiente de confiabilidad calculado (nota: r_{xx} es un estimado de r_{xt}). Se puede utilizar la calificación obtenida más o menos el ENM o un múltiplo de éste para determinar un intervalo de calificaciones verdaderas para un individuo. Por ejemplo, si en un grupo de personas a las que se les ha aplicado la prueba la desviación estándar de las calificaciones de la prueba obtenidas fue 10 y la confiabilidad de la prueba fue de 0.80 el ENM = $10\sqrt{1 - .80} = 4.47$. La calificación verdadera para un individuo con calificación de 35 se espera que se encuentre entre X ± 1.96 ENM o en el intervalo de 26 – 44 con el 95% de confianza. El cálculo supone que las calificaciones verdaderas se distribuyen en forma normal.

VALIDEZ

Para expresar el grado de precisión de una prueba, el método que se utiliza con mayor frecuencia consiste en calcular el coeficiente de validez de la prueba para un criterio de interés. El coeficiente de validez es la correlación entre las calificaciones en la prueba (medio de predicción) y las calificaciones sobre el criterio para un grupo de empleados. En un método de validación predictivo, durante un período de tiempo se les da a los aspirantes la prueba y se les contrata con base en consideraciones diferentes a los resultados obtenidos en la prueba. Estas podrían ser las entrevistas, la información de la solicitud, las verificaciones de referencias y aun otras pruebas. En un momento posterior, para aquellos aspirantes contratados, se obtiene la medida de criterio y se calcula la correlación entre los resultados de la prueba y el criterio.

El primer paso para calcular el coeficiente de validez es representar las medidas del medio de predicción y las medidas de criterio para cada empleado en una gráfica como la de la figura 5.12. Cada punto representa la intersección de una calificación del medio de predicción y la calificación del criterio para un individuo. El punto circunscrito muestra a una persona con calificación de 10 en el medio de predicción en el momento de la solicitud y de 20 en el criterio cuando el desempeño en el trabajo fue evaluado por un supervisor. En esta gráfica se muestra que en *promedio* aquellos que obtuvieron calificaciones superiores en el medio de predicción también tienen calificaciones superiores en el criterio y viceversa. Observe que para cada calificación en el medio de predicción existe un nivel de calificaciones de criterio. Compare la figura 5.12 con la figura 5.13, en la que no parece haber ninguna correspondencia entre las calificaciones en el medio de predicción y las calificaciones de criterio. Con base en la figura 5.13, se podría decir que la calificación de criterio *promedio* es la misma para cualquier calificación en el medio de predicción, ya sea alta o baja.

Si bien el análisis de la gráfica proporciona una idea de la existencia de una relación entre las calificaciones del medio de predicción y el criterio, el grado de la relación se determina con mayor precisión mediante la correlación momento-producto de Pearson o el coeficiente de validez, como se llama en el contexto de la selección de personal. En este ejemplo, se considera que tanto las calificaciones del medio de predicción como las del criterio se miden en intervalos de escala. Para otros tipos de mediciones en los que las escalas están clasificadas, por ejemplo, cuando el criterio es simplemente el juicio de que el empleado satisface una norma o no, es decir, una escala de dos puntos, se podrían calcular otras clases de coeficientes de validez como el coeficiente phi o biserial.

El coeficiente de validez proporciona dos tipos de información importante. Primera, indica la *dirección* de la relación como positiva o negativa. Una relación positiva, como en la figura 5.12, muestra que cuando la calificación del medio de predicción aumenta también aumenta la calificación del criterio; una relación negati-

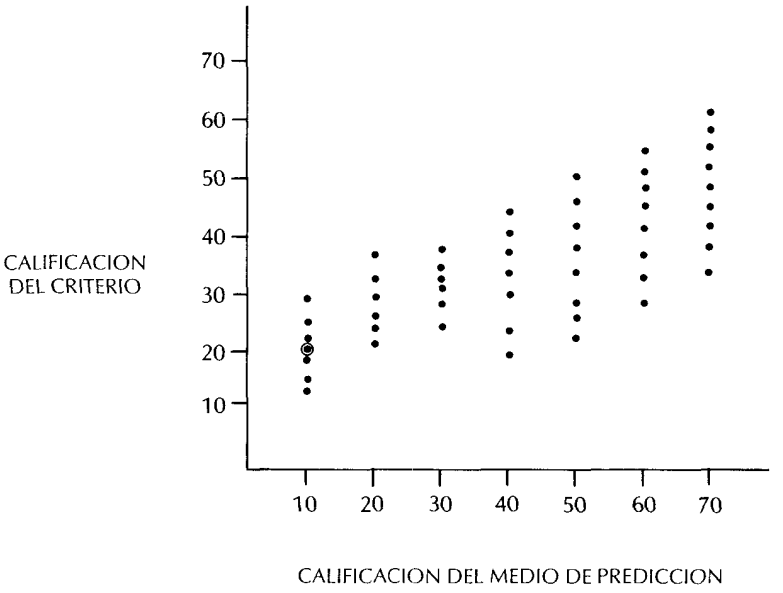
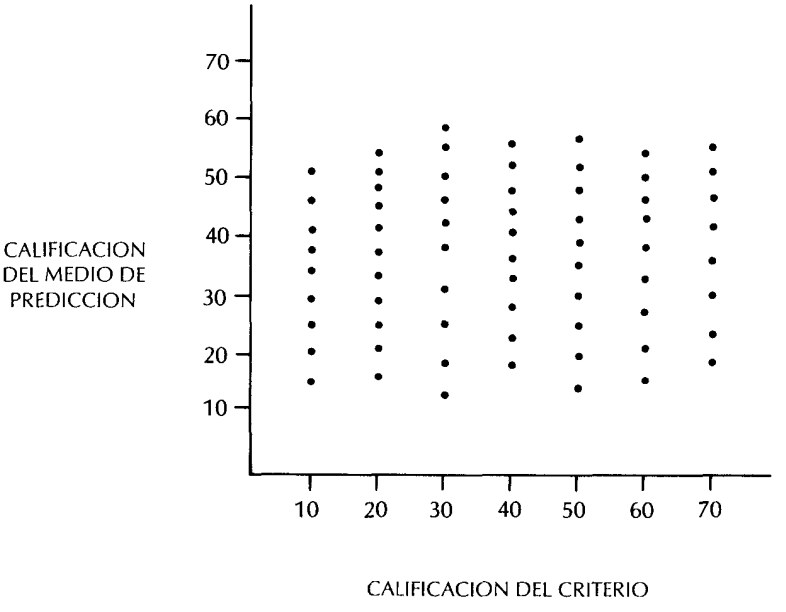


FIGURA 5.12
Calificación del medio de predicción

va existe cuando un aumento en la calificación del medio de predicción está asociado con una disminución en la calificación del criterio. Segunda, la magnitud del coeficiente de validez indica el *grado* de relación entre el medio de predicción y el criterio. Debido a que es una correlación, un coeficiente de validez puede estar en el intervalo de −1 a 00 y a +1. Entre más cercano se encuentre a +1 o −1, más fuerte es la relación. Se prueba el coeficiente de validez por su importancia estadística para determinar si su valor es bastante alto para ser considerado diferente de cero y no sólo el resultado de una ocurrencia casual. Si el coeficiente de validez no es estadísticamente significativo, el medio de predicción no se debería considerar como válido para el criterio. En la figura 5.12, el coeficiente de validez es de 0.40 para una muestra de 50 empleados. La prueba estadística para esta correlación se da mediante la fórmula siguiente:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

FIGURA 5.13
Calificación del criterio



en donde r es el coeficiente de validez y n es la magnitud de la muestra desde la cual éste se calcula. En este ejemplo, la conclusión es que una correlación de 0.40 tiene menos de cinco oportunidades en 100 de ocurrir en forma casual, y por tanto probablemente existe una relación verdadera entre la calificación del medio de predicción y la calificación del criterio.

El coeficiente de validez se podría interpretar como el porcentaje de mejoramiento en las calificaciones del criterio a partir de los individuos seleccionados utilizando la prueba comparada para seleccionarlos con base en su calificación de criterio. Esto significa que si *todos* los aspirantes fueron contratados y los 50 mejores fueron retenidos después de haber obtenido las calificaciones de criterio, una prueba con un coeficiente de validez de 0.40 habría seleccionado empleados que produjeron el 40% del desempeño de criterio como los mejores 50. En otras palabras, la eficiencia de un instrumento de selección es directa y linealmente proporcional a su validez.

EL PROBLEMA DE LA INEQUIDAD DE LAS PRUEBAS

Una prueba podría ser válida cuando se considera a todos los aspirantes, pero de todas maneras discrimina injustamente a *subgrupos* de solicitantes. Por lo tanto, suponga que se aplicó una prueba a 100 aspirantes, 60 de los cuales son blancos y 40 negros. Se determina que la prueba es válida para los 100 aspirantes. Sin embargo, al analizarla con más detalle resulta que 80% de los blancos son seleccionados, mientras que se selecciona solamente a 20% de los negros. El hecho de que se seleccione una proporción menor de negros hace que el empleador sea responsable de demostrar que la prueba no discrimina injustamente a los negros. Podría exigirse a la empresa que validara la prueba en forma separada *tanto* para los negros *como* para los blancos.

Suponga que la compañía realiza estudios de validación separados y determina que la prueba es de hecho válida para los blancos y los negros. Entonces, aun cuando la prueba lleve a una proporción mayor de rechazos entre los negros que entre los blancos, se puede decir en términos generales que es aceptable legalmente. Aunque *sí* "discrimina" entre los candidatos negros y blancos, tal vez no lo haga *injustamente* ya que es válida (predice el desempeño) para ambos grupos.

No obstante, en ocasiones sucede que aunque la calificación de una persona en la prueba es un predictor válido de su desempeño en el trabajo, los miembros de un grupo consistentemente obtienen mejores calificaciones (o peores) que los miembros de otro, y por tanto tienen más probabilidades de ser contratados. Por ejemplo, suponga que una empresa decide contratar a los aspirantes que se desempeñarán en el trabajo de "buena" manera (equivalente a una calificación del desempeño por parte del supervisor de 70 a 80). Suponga además que la prueba de selección ha sido validada separadamente para blancos y para negros y se determinó que es válida para ambos. No obstante, los negros que obtienen 60 en la prueba tienden a obtener una calificación de su desempeño en el trabajo "buena", mientras que los blancos que obtienen 80 son los que tienden a obtener las "buenas" calificaciones.

Si la empresa decidiera utilizar la calificación más alta (80) como la calificación límite, entonces se contrataría a una mayoría de blancos, ya que tal vez relativamente pocos no blancos (para quienes 60 era una calificación elevada) han alcanzado un nivel de 80. (Quizás los no blancos no pueden leer tan bien, por ejemplo, y por tanto se desempeñan con más limitaciones, en términos generales, que los blancos en la prueba, aunque una vez en el empleo el no blanco que obtuvo 60 se desempeñará tan bien como el blanco que obtuvo 80).

Una situación así podría ser *injustamente discriminatoria* contra los no blancos. La discriminación injusta existe cuando personas con probabilidades iguales de éxito en el trabajo tienen probabilidades desiguales de ser contratados. En nuestro caso, un

negro que obtiene 60 y un blanco que obtuvo 80 tienen oportunidades iguales de ser "buenos" elementos. Sin embargo, debido a que la empresa decidió utilizar la calificación alta (80) como nivel límite, se contrató esencialmente a blancos, con lo que se discriminó injustamente a los negros (quienes obtuvieron 60) *que tenían la misma probabilidad que los blancos que obtuvieron 80 de desempeñarse de "buena" manera.*

Hay dos implicaciones. Primero, siempre que sea factible, las empresas deben validar las pruebas por separado para las minorías y las no minorías, para asegurarse de que la prueba es válida para ambos grupos, y determinar si sería apropiado tener diferentes calificaciones límite para cada grupo.[88] Segundo, generalmente una empresa puede utilizar diferentes calificaciones límite para cada grupo (como sería 80 para los blancos y 60 para los no blancos) *siempre que cada calificación límite corresponda al mismo nivel de desempeño en el trabajo* (en nuestro caso, "bueno").[89]

Por otro lado, el estudio de la empresa podría demostrar que la prueba es válida tanto para blancos como para negros. Por tanto, aunque existe un impacto adverso, la prueba pasa los criterios para una defensa de necesidad del negocio (relación del trabajo).

Esto se ilustra en la figura 5.14. Observe que esta prueba es válida tanto para grupos como para subgrupos, puesto que (mientras que la mayoría de los candidatos minoritarios son rechazados) están "correctamente" identificados como probables trabajadores con desempeño no satisfactorio.

Una vez que los subgrupos son analizados, se puede ver que la prueba es válida para negros y para blancos. Por tanto, aunque exista un impacto adverso la prueba pasa los criterios de necesidad del negocio.

ASPECTOS DE LA BÚSQUEDA DE VALIDEZ

Desafortunadamente, las cosas no son siempre tan simples como parecen, y éste es ciertamente el caso cuando viene el asunto de la validación de pruebas. El proceso de cinco pasos descrito con anterioridad es simple y práctico. Sin embargo, debe conocer y considerar ciertos temas que podrían complicarle la búsqueda de conclusiones referentes a la validez de las pruebas que su empresa querría utilizar.

Existe, primero, el tema de qué criterio utilizar. En breve, el llamado "problema de criterio" gira en torno a "...si diferentes métodos de medición del desempeño en el trabajo, como las evaluaciones del supervisor, el rendimiento de producción y las muestras de trabajo, concluyen en resultados de validez diferentes para la misma prueba".[90] Básicamente, el problema es que existen diferencias en el coeficiente de correlación cuando se utilizan criterios diferentes. En otras palabras, la misma prueba podría tener un coeficiente de correlación cuando se relacionan calificaciones sobre una prueba con un criterio (tal vez utilizando las evaluaciones del supervisor) y un coeficiente totalmente diferente cuando se racionan calificaciones sobre una prueba con otros criterios (tal vez utilizando el rendimiento de producción). Esto exige, por supuesto, tener cuidado en la elección de los criterios. También se debe considerar el análisis de la correlación entre el medio de predicción y cada criterio con el objeto de determinar por qué existen discrepancias (si existen).

El segundo problema ha sido descrito en términos de "desencanto con el coeficiente de validez normal". Esto se refiere básicamente al hecho de que, en diferentes casos, basar la validez de una prueba en un solo coeficiente de correlación entre el medio de predicción y el criterio (como se hace con frecuencia) podría hecharla a perder por lo menos por dos razones.[91] Una es "un creciente conocimiento de que una sola correlación bi-variada (dos variables) virtualmente no se puede interpretar".[92] Por ejemplo, se sabe que un coeficiente de correlación por sí mismo no

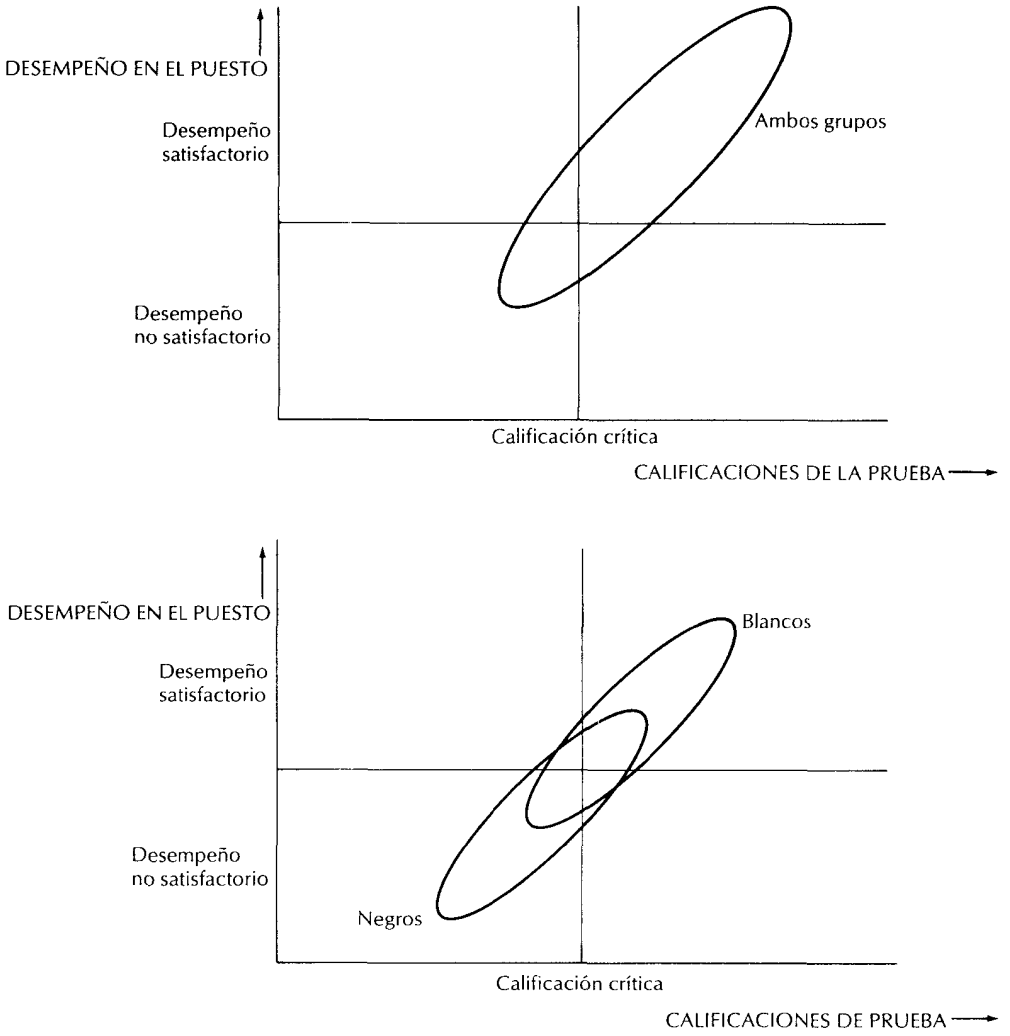


FIGURA 5.14.
Validación para subgrupos

Una vez que los subgrupos son analizados, se puede ver que la prueba es válida para negros y blancos. Por tanto, aunque exista un impacto adverso la prueba pasa el criterio de necesidad del negocio.

muestra la causa y efecto; por tanto (para utilizar un ejemplo trillado), una correlación entre fumar y el cáncer (la industria del tabaco se opondría) no necesariamente *prueba* que el fumar *conduce* al cáncer; esto podría simplemente reflejar el hecho de que otros factores no medidos (como la tensión emocional) conducen a la gente tanto a fumar como a padecer el cáncer. "Por tanto" (afirman algunos psicólogos), "¿qué tanta importancia se le puede prestar a un solo coeficiente de correlación —en este caso, un coeficiente de validez que correlaciona las calificaciones de la prueba (medio de predicción) y el desempeño (criterio)?"

La otra razón para el "desencanto con el coeficiente de validez normal" es la posible falta de confiabilidad del criterio mismo. Específicamente, un coeficiente de correlación (validez) podría ser cuestionable a causa de un criterio no confiable (por ejemplo, una evaluación del desempeño fortuito), el hecho de que se deberían utilizar otros criterios o debido a otros problemas relacionados. (Estos problemas se estudian actualmente bajo los temas del meta-análisis y la generalización de la validez). Por ejemplo, puede surgir la pregunta de qué tan válido es un coeficiente de validez sobre el intervalo completo de las calificaciones de la prueba o el criterio. De este modo, una

prueba podría funcionar para predecir el desempeño de personas de alto desempeño y así (a menos que el investigador sea muy cuidadoso), por tanto, producir un coeficiente de validez alto y una prueba aparentemente válida. Pero el problema es que esta aparente validez podría no ser generalizable al nivel más bajo de las calificaciones de la prueba. Por ejemplo, podría resultar que por alguna razón las calificaciones de la prueba tengan una correlación muy alta para un cierto nivel de desempeño (o para un cierto intervalo de calificaciones de la prueba), pero ni con mucho en otras partes del intervalo.[93] En cualquier caso, la línea fundamental es que alguien que se aventure en una estudio de la validez deberá tener más cuidado del que el tema parece requerir.[94]

NOTAS

1. Frank Schmidt et al., "Impact of Valid Selection Procedures on Workforce Productivity", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, diciembre de 1979, pp. 609-626. Véase también Robert M. Guion, "Changing Views for Personnel Selection Research", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 2, verano de 1987, pp. 199-213.
2. Robert E. Sibson, "The High Cost of Hiring", en *Nation's Business*, febrero de 1975, p. 85.
3. Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 10 de septiembre de 1987, p. 295.
4. Ann Marie Ryan y Marja Lasek, "Negligent Hiring and Defamation: Areas of Liability Related to Pre-Employment Inquiries", en *Personnel Psychology*, vol. 44, no. 2, verano de 1991, pp. 293-319.
5. *Ibid.*, p. 302.
6. *Ibidem.*
7. Leona Tyler, *Tests and Measurements*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1971, p. 25. Técnicamente, "la validez se refiere al grado de seguridad que uno pueda tener en las inferencias derivadas de las calificaciones, considerando el proceso total mediante el cual se obtuvieron éstas", véase Guion, "Changing Views for Personnel Selection Research", p. 208.
8. Estrictamente hablando, una tercera forma para demostrar la validez de una prueba es *la validez de constructo*. Un constructo es un rasgo como la inteligencia. Por lo tanto, para poner un ejemplo sencillo, si la inteligencia es importante para la posición de un ingeniero, una prueba que mide la inteligencia tendría una validez de constructo para esta posición. Para probar la validez de constructo, la empresa tiene que demostrar que la prueba realmente mide el constructo *y* que éste a su vez es necesario para el puesto. Las normas de la Agencia Federal dificultan la demostración de la validez de constructo; sin embargo, y como resultado, algunas empresas utilizan este método como un medio para satisfacer las normas federales. Véase James Ledvinka, *Federal Regulation of Personnel and Human Resource Management*, Boston: Kent, 1982, p. 113.
9. Bureau of National Affairs, *Primer of Equal Employment Opportunity*, Washington, D.C.: BNA, 1978, p. 18. En la práctica, ha sido difícil demostrar en la Corte la validez de las pruebas escritas relacionadas con el criterio.
10. Ledvinka, *Federal Regulations*, p. 111.
11. Anne Anastasi, *Psychological Patterns*, Nueva York, Macmillan, 1968, reimpreso en W. Clay Hamner and Frank Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, Chicago: St. Claire Press, 1974, pp. 102-109. La descripción de la confiabilidad se basa en Marvin Dunnette, *Personnel Selection and Placement*, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1966, pp. 29-30.
12. Calvin Hoffman, Bary Nathan y Lisa Holden, "A Comparison of Validation Criteria: Objective versus Subjective Performance Measures and Self — versus Supervisory Ratings", en *Personnel Psychology*, vol. 44, 1991, pp. 601-619.
13. Basado en J. Tiffin y E. J. McCormick, *Industrial Psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965, pp. 104-105; C. H. Lawshe y M. J. Balma, *Principles of Personnel Testing*, 2ª ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1966.
14. Los expertos algunas veces tienen que desarrollar gráficas de expectativas separadas para grupos minoritarios y no minoritarios, si los estudios de validación indican que las personas con alto desempeño en cualquiera de los grupos (minoritarios o no minoritarios) califican más bajo (o más alto) en la prueba. Véase el análisis de la validez diferencial en el apéndice de este capítulo. Para un buen análisis de la forma de evaluar una prueba de selección, véase Raymond Berger y Donna Tucker, "How to Evaluate a Selection Test", en *Personnel Journal*, vol. 66, no. 6, febrero de 1987, pp. 88-91.
15. Véase, por ejemplo, Floyd L. Ruch, "The Impact on Employment Procedures of the Supreme Court Decision in the Duke Power Case", en *Personnel Journal*, vol. 50, no. 4, octubre de 1971, pp. 777-783; Hubert Field, Gerald Bagley y Susan Bagley, "Employment Test Validation for Minority and Non-minority Production Workers", en *Personnel Psychology*, vol. 30, no. 1, primavera de 1977, pp. 37-46; Ledvinka, *Federal Regulations*, p. 110.
16. Véase Ruch, "The Impact on Employment Procedures", pp. 777-783, en Hamner y Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, pp. 117-123; Dale Beach, *Personnel*, Nueva York, Macmillan, 1970; Field, Bagley y Bagley, "Employing Test Validation for Minority and Nonminority Production Workers", pp. 37-46; M. K. Distefano, Jr., Margaret Pryer y Stella Craig, "Predictive Validity of General Ability Tests with Black and White Psychiatric Attendants", en *Personnel Psychology*, vol. 29, no. 2, verano de 1976. Véase también el número de invierno de 1976 de *Personnel Psychology*, vol. 2, no. 4. Véase también James Norborg, "A Warning Regarding the Simplified Approach to the Evaluation of Test Fairness and Employee Selection Procedures", *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 3, otoño 1984, pp. 483-486; Charles Johnson, Lawrence Messe y William Crano, "Predicting Job Performance of Low Income Workers: The Work Opinion Questionnaire", en *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 2, verano de 1984, pp 291-299; Frank Schmidt, Benjamin Ocasio, Joseph Hillery y John Hunter, "Further Within-Setting Empirical Tests of the Situational Specificity Hypothesis in Personnel Selection", en *Personnel Psychology*, vol. 38, no. 3, otoño de 1985, pp. 509-524.
17. Prentice Hall, "PH/ASPA Survey: Employee Testing Procedures–Where Are They Headed?" en *Personnel Management: Policies and Practices*, 22 abril de 1975, descrito en James Ledvinka y Lyle Schoenfeldt, "Legal Developments in Employment Testing: Albemarle", en *Personnel Psychology*, vol. 31, no. 1, primavera de 1978, p. 9.
18. *Ibid*, p. 9.
19. Ledvinka, *Federal Regulations*, p. 109.
20. Douglas Baker y David Terpstra, "Employee Selection: Must Every Job Test Be Validated?", en *Personnel Journal*, vol. 61, agosto de 1982, pp. 602-605.

21. Esta cita se basa en Marilyn Quaintance, "Test Security: Foundations of Public Merit Systems", en *Personnel Psychology*, vol. 33, no. 1, primavera de 1980, pp. 25-32.
22. William Roskind, "DECO Versus NLRB, and the Consequences of Open Testing in Industry", en *Personnel Psychology*, vol. 33, no. 1, primavera de 1980, pp. 3-9; y James Ledvinka, Val Markos y Robert Ladd, "Long-Range Impact of 'Fair Selection' Standards on Minority Employment", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, no. 1, febrero de 1982, pp. 18-36.
23. Susan Mendelsohn y Katheryn Morrison, "The Right to Privacy at the Work Place", Parte 1: "Employee Searchers", en *Personnel*, julio de 1988, p. 20.
24. Wayne Outten y Noah A. Kinigstein, *The Rights of Employees*, Nueva York: Bantam Books, 1984, pp. 53-54.
25. Mendelson y Morrisohn, "The Right to Privacy in the Work Place", p. 22.
26. Outten y Kinigstein, *The Rights of Employees*, pp. 54-55.
27. *Ibid.*, p. 55.
28. *Kehr* vs. *Consolidated Freightways of Delaware*, documento no. 86-2126, 15 de julio de 1987, U.S. Tribunal de Apelaciones, del Séptimo Circuito de E.U., analizado en Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, 16 de octubre de 1987, p. 165.
29. Para una explicación de este tema véase Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, 16 de octubre de 1987, pp. 165-166.
30. Excepto en donde se indica, esta sección se basa en gran parte en Laurence Siegel y Irving Lane, *Personnel and Organizational Psychology*, Homewood, IL: Irwin, 1982, pp. 170-185. Véase también Tyler, *Tests and Measurements*, pp. 38-79, y Lawshe y Balma, *Principles of Personnel Testing*, pp. 83-160.
31. Véase, por ejemplo, Richard Reilly, Sheldon Zedeck y Mary Tenopyr, "Validity and Fairness of Physical Ability Tests for Predicting Performance in Craft Jobs", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, no. 3, junio de 1970, pp. 262-274. Véase también Barten Daniel, "Strength and Endurance Testing", en *Personnel Journal*, junio de 1987, pp. 112-122.
32. Si ya leyó la nota 8, verá que este método recuerda la validación de constructor la cual, como fue señalado, es extremadamente difícil de demostrar.
33. Murray R. Barrick y Michael K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, vol. 44, no. 1, primavera de 1991, pp. 1-26.
34. Robert Tett, Douglas Jackson, y Mitchell Rothstein, "Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analystic Review", en *Personnel Psychology*, vol. 44, 1991, p. 732.
35. *Ibidem.*
36. Para un estudio que describa cómo lograr que coincidan (1) las tareas y las preferencias en las condiciones del trabajo de los aspirantes con (2) el puesto y las condiciones de trabajo reales, véase Ronald Ash, Edward Levine y Steven Edgell, "Study of a Matching Approach: The Impact of Ethnicity", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, no. 1, febrero de 1979, pp. 35-41. Para un análisis de cómo utilizar las pruebas normales para seleccionar aspirantes a oficinistas que tendrán que usar pantallas de video, véase Edward Silver y Corwin Bennett, "Modification of the Minnesota Clerical Test to Predict Performance on Video Display Terminals", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 1, febrero de 1987, pp. 153-155.
37. Emma D. Dunnette y W. D. Borman, "Personnel Selection and Classification Systems", *Annual Review of Psychology*, vol. 30, 1979, pp. 477-525, citado por Siegel y Lane, *Personnel and Organizational Psychology*, pp. 182-183.
38. Paul Wernamont y John T. Campbell, "Signs, Samples, and Criteria", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 52, 1968, pp. 372-376; James Campion, "Work Sampling for Personnel Selection", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, 1972, pp. 40-44, reimpreso en Hamner y Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, pp. 168-180; Sidney Gael, Donald Grant y Richard Ritchie, "Employment Test Validation for Minority and Nonminority Clerks with Work Sample Criteria", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 4, agosto de 1974; Frank Schmidt et al., "Job Sample vs. Paper and Pencil Trades and Technical Test: Adverse Impact and Examinee Attitudes", en *Personnel Psychology*, vol. 30, no. 7, verano de 1977, pp. 187-198.
39. Véase, por ejemplo, George Burgnoli, James Campion y Jeffrey Bisen, "Racial Bias in the Use of Work Samples for Personnel Selection", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, no. 2, abril de 1979, pp. 119-123.
40. Siegel y Lane, *op. cit.*, pp. 182-183.
41. Ann Howard, "An Assessment of Assessment Centers", en *Academy of Management Journal*, vol. 17, 1974, pp. 115-134; véase también Louis Olivas, "Using Assessment Centers for Individual and Organizational Development", en *Personnel*, vol. 57, mayo-junio de 1980, pp. 63-67.
42. *Development Dimensions, Inc., 1977-1978 Catalog.* Pittsburgh: Development Dimensions Press, 1977, descrito en Wayne F. Cascio y Val Silbey, "Utility of the Assessment Center as a Selection Device", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, no. 4, abril de 1979, pp. 107-118.
43. Véase, por ejemplo, Larry Alexander, "An Exploratory Study of the Utilization of Assessment Center Results", en *Academy of Management Journal*, vol. 22, no. 1, marzo 1970, pp. 152-157.
44. Steven Norton, "The Empirical and Content Validity of Assessment Centers Versus Traditional Methods of Predicting Management Success", en *Academy of Management Review*, vol. 20, julio de 1977, pp. 442-453. Como algo interesante, una revisión reciente concluye que los centros de evaluación predicen el éxito gerencial; pero, después una revisión más extensa, "nosotros también afirmamos que no sabemos por qué trabajan". Richard Klimoski y Mary Brickner, "Why Do Assessment Centers Work? The Puzzle of Assessment Center Validity", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 2, verano de 1987, pp. 243-260.
45. John Hinrichs, "An Eight Year Follow-up of a Management Assessment Center", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 63 no. 5, octubre de 1978, pp. 596-601.
46. Cascio y Silbey, "Utility of the Assessment Center as a Selection Device". Véase también Paul R. Sackett, "Assessment Centers and Content Validity: Some Neglected Issues", en *Personnel Psychology*, vol. 40, primavera de 1987, pp. 13-26.
47. David Groce, "A Behavioral Consistency Approach to Decision Making in Employment Selection", en *Personnel Psychology*, vol. 34, no. 1, primavera de 1981, pp. 55-64.
48. Donald Brush y Lyle Schoenfeldt, "Identifying Managerial Potential: An Alternative Assessment Center", en *Personnel*, vol. 57, mayo-junio de 1980, pp. 72-73.
49. Arthur Cosiegel, "The Miniature Job Training and Evaluation Approach: Traditional Findings", en *Personnel Psychology*, vol. 36, no. 1, primavera de 1983, pp. 41-56.
50. Véase, por ejemplo, George Beason y John Belt, "Verifying the Job Applicant's Background", en *Personnel Administration*, noviembre-diciembre de 1974, pp. 29-32; Bureau of National Affairs, "Selection Procedures and Personnel Records", en *Personnel Policies Forum*, No. 114, septiembre de 1976, p. 4. Véase también Paul Sackett y Michael M. Harris, "Honesty Testing for Personnel Selection: A Review and Critique", en *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 2, verano de 1985, pp. 221-245.
51. Para información adicional véase Lawrence E. Dube, Jr., "Employment References and the Law", en *Personnel Journal*, vol. 65, no. 2, febrero de 1986, pp. 87-91.
52. Thomas von der Embse y Rodney Wyse, "Those Reference Letters: How Useful Are They?", en *Personnel*, vol. 62 no. 1, enero de 1985, pp. 42-46.
53. Tiffin y McCormick, *Industrial Psychology*, pp. 78-79.
54. Véase Howard M. Fischer, "Select the Right Executive", en *Personnel Journal*, abril de 1989, pp. 110-114.
55. James Bell, James Castagnera y Jane Patterson Yong, "Employment References: Do you Know the Law?", en *Personnel Journal*, vol. 63, no. 2, febrero de 1984, pp. 32-36. Para probar difamación, deben estar presentes algunos elementos: (a) la declaración difamatoria debe haber sido comunicada a otra persona; (b) la declaración debe ser una declaración de hechos falsos; (c) debe haber ocurrido daño a la reputación; y (d) la empresa no debe estar protegida por privilegios calificados absolutos. Para un análisis véase Ryan y Lasek, "Negligent Hiring and Defamation", p. 307.
56. Esta sección se basa en SKRSC Update, mayo-junio 1985, Schachter, Kristoff, Ross, Sprague y Curialle, California Street, San Francisco, CA.
57. Se basa en gran parte en Jeffrey M. Hahn, "Pre-Employment Infornation Services: Employers Beware?", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, no. 1, verano de 1991, pp. 45-69.
58. *Ibid.*, p. 50.

59. *Ibid.*, p. 53.
60. *Ibid.*, p. 51.
61. *Ibid.*, pp. 64-66.
62. James Frierson, "New Polygraph Tests Limits", en *Personnel Journal*, diciembre de 1988, pp. 84-89.
63. Véase Bureau of National Affairs, "Polygraph Law Parameters Outlined", en *Bulletin to Management*, 30 de julio de 1992, p. 234.
64. Para información adicional sobre los aspectos legales de la prueba de polígrafo, véase Robert Faley, "Legal Issues Concerning Polygraph Testing in the Public Sector", en *Public Personnel Management*, vol. 19, no. 4, invierno de 1990, pp. 365-379.
65. John Jones y William Terris, "Post-Polygraph Selection Techniques," en *Recruitment Today*, mayo-junio de 1989, pp. 25-31.
66. Norma Fritz, "In Focus: Honest Answers-Post Polygraph," en *Personnel*, abril de 1989, p. 8.
67. Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 10 de septiembre de 1987, p. 296.
68. Véase por ejemplo, Kevin Murphy, "Detecting Infrequent Deception", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 4, noviembre de 1987, pp. 611-614, para un análisis de la dificultad en el uso de estas pruebas para demostrar evidencia convincente de engaño.
69. Se basa en Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, 29 de diciembre de 1988, pp. 222-223. Véase también Bureau of National Affairs, "Divining Integrity Through Interview", en *Bulletin to Management*, 4 de junio de 1987, p. 184.
70. Este ejemplo se basa en Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 26 de febrero de 1987, p. 65.
71. Véase por ejemplo, "Corporate Lie Detectors Under Fire", en *Business Week*, 13 de enero de 1973. Para una revisión de cómo mejorar la validez de la prueba de polígrafo, véase Robert Forman y Clark McCauley, "Validity of a Positive Control Polygraph Test Using the Field to Practice Model", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 4, noviembre 1986, pp. 691-698.
72. Ulrich Sonnemann, *Handwriting Analysis as a Psycho-diagnostic Tool*, Nueva York: Grune & Stratton, 1950, pp 144-145.
73. Jitendra Sharma y Harsh Vardham, "Graphology: What Handwriting Can Tell You about an Applicant", en *Personnel*, vol. 52, no. 2, marzo-abril de 1975, pp. 57-63. Observe que un estudio empírico reciente dio como resultado lo siguiente: "nos encontramos impulsados a concluir que es la grafología, más que sólo una muestra pequeña de grafólogos, la que no es válida. "Estos investigadores concluyen que cuando la grafología parece no "funcionar", es porque el grafólogo está leyendo una autobiografía del candidato escrita de manera espontánea y es de ahí de donde obtiene la información biográfica sobre el candidato. Véase Gershon Ben-Shakhar, Maya Bar-Hillel, Yoram Bilu, Edor Ben-Abba y Anat Flug, "Can Graphology Predict Occupational Success? Two Empirical Studies and Some Methodological Ruminations", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 4, noviembre de 1986, pp, 645-653.
74. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York: McGraw-Hill, 1972, pp. 12-17, 18.
75. Mick Haus. "Pre-Employment Physicals and the ADA" en *Safety and Health*, febrero de 1992, pp. 64-65.
76. Ian Miners, Nick Nykodym y Diane Samerdyke—Traband, "Put Drug Detection to the Test", en *Personnel Journal*, vol. 66, no. 8, agosto de 1987, pp. 191-197.
77. Eric Rolfe Greenberg, "Workplace Testing: Who's Testing Whom?", en *Personnel*, mayo de 1989, pp. 39-45.
78. Chris Berka y Courtney Poignand, "Hair Follicle Testing—An Alternative to Urinalysis for Drug Abuse Screening", en *Employee Relations Today*, invierno de 1991-1992, pp. 405-409.
79. Esta sección se basa en Ann M. O'Neill, "Legal Issues Presented by Hair Follicle Testing", en *Employee Relations Today*, invierno de 1991-1992, pp. 411-415.
80. *Ibid.*, p. 411.
81. *Ibid.*, p. 413.
82. Para una perspectiva adicional sobre la detección de drogas como se aplica en las agencias públicas y sindicatos, véase, por ejemplo, Nancy C. O'Neill, "Drug Testing in Public Agencies: Are Personnel Directors Doing Things Right?", en *Public Personnel Management*, vol. 19, no. 4, invierno de 1990, pp. 391-397; Michael H. LeRoy, "The Presence of Drug Testing in the Workplace and Union Member Attitudes", en *Labor Studies Journal*, otoño de 1991, pp. 33-42.
83. Eric Rolfe Greenberg, "Workplace Testing: Results of a New AMA Survey", en *Personnel*, abril de 1988, p. 40.
84. Michael A. McDaniel, "Does Pre-Employment Drug Use Predict on the Job Suitability?", en *Personnel Psychology*, vol. 42, no. 4, invierno de 1988, pp. 717-729.
85. Esta cita está tomada de Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, 1 de mayo de 1987, pp. 70-71.
86. Para información sobre las pruebas Wonderlic, llame a E. F. Wonderlic and Associates, Inc., 820 Frontage Rd., Northfield, IL 60093; el número de teléfono es 312/446-8900.
87. Reach Assessment Systems Corporation en 2233 University Ave., Suite 440, St. Paul, MN 55114, 612/647-9220.
88. David Robertson, "Update on Testing and Equal Opportunity", en *Personnel Journal*, vol. 56, no. 3, marzo de 1977, reimpreso en Craig Schneier y Richard Beatty, *Personnel Administrntion Today*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978, p. 300.
89. Virginia R. Boehm, "Negro-White Differences in Validity of Employment and Training Selection Procedures: Summary of Research Evidence", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, 1972, pp. 33-39, en Hamner y Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, pp. 126-134. Véase también John Hunter y Frank Schmidt, "Differential and Single Group Validity of Employment Tests by Race: A Critical Analysis of Three Recent Studies", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no. 1, 1978, pp 1-11. Observe que la necesidad de calificaciones diferenciales de las pruebas es un problema independiente de la *validez diferencial*. La validez diferencial existe cuando los coeficientes de validez para dos grupos son significativamente diferentes desde el punto de vista estadístico. Por tanto la validez diferencial se refiere a la capacidad predictiva de la prueba para cada grupo. Cuando se valida una prueba por separado para dos grupos —es decir, blancos y no blancos— podría resultar que (1) la prueba es *diferencialmente válida*, en que los coeficientes de validez (la correlación entre la calificación de la prueba y el desempeño en el trabajo) son diferentes para los dos grupos, y/o (2) calificaciones diferentes son necesarias para cada grupo, puesto que el uso de la misma calificación mínima podría ser injustamente discriminatoria para un grupo. En la práctica, *la validez diferencial* por lo general no es un problema serio. Por último, observe también que si bien la necesidad de calificaciones mínimas diferentes es una fuente importante de inequidad en las pruebas, existen otras formas de utilizar una prueba injustamente. Por ejemplo, se podría (por citar un ejemplo extremo) aplicar a los candidatos no minoritarios las respuestas de la prueba antes de tiempo.
90. Barry R. Nathan y Ralph A. Alexander, "A Comparison of Criteria for Test Validation: A Meta-analytic Investigation", en *Personnel Psychology*, vol. 41, no. 3, otoño de 1988, pp. 517-535.
91. Guion, "Changing Views for Personnel Selection Research", pp. 207-208.
92. *Ibid.*, p. 207.
93. Para una descripción véase David A. Waldman y Bruce J. Avolio, "Homogeneity of Test Validity", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 2, abril de 1989, pp. 371-374.
94. Para un análisis de cómo evaluar las pruebas psicológicas, véase, por ejemplo, Robin Inwald, "How to Evaluate Psychological/Honesty Tests", en *Personnel Journal*, mayo de 1988, pp. 40-46. El Dr. Inwald sugiere una serie de consejos, que incluyen: tenga cuidado con las pruebas para las cuales existe poca o ninguna investigación de validación; tenga cuidado con los estudios que no tienen bases en el modelo de validación de predicción; no tome en cuenta los estudios que no le dicen cuantas personas tuvieron resultados incorrectos en la predicción de problemas en el trabajo; tome precauciones con los estudios (o pruebas) que afirman predecir con éxito comportamientos o tendencias peligrosas, violentas o no violentas, ya que las conductas violentas "no se pueden predecir"; esté consciente de los estudios que reportan correlaciones importantes como la evidencia de validez (puesto que las correlaciones rara vez altas serían cuestionables); no tome en cuenta los estudios que utilizan sólo algunos participantes para predecir resultados importantes del desempeño en el puesto; no tome en cuenta los estudios que no han tenido una

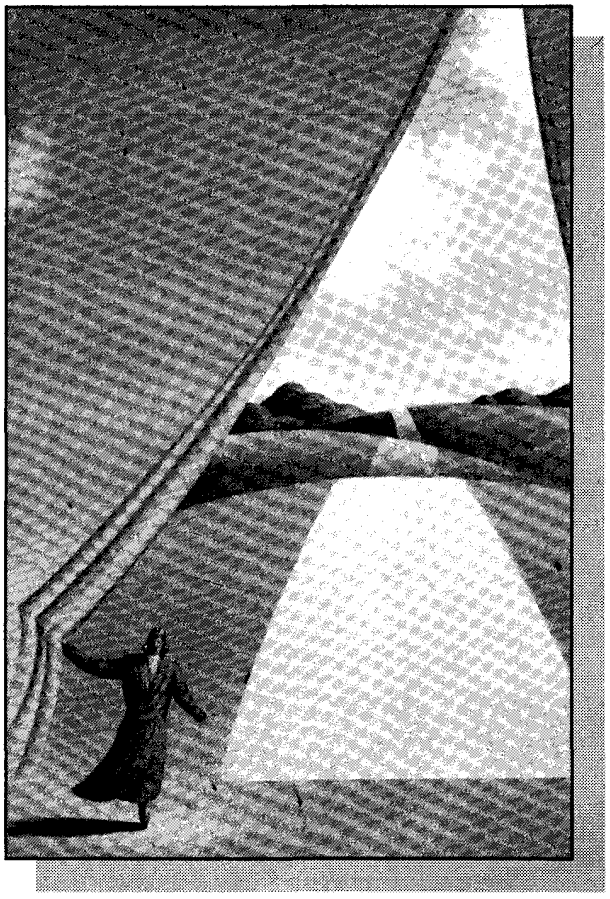
validación cruzada; esté consciente de las afirmaciones de que las pruebas son válidas con grupos ocupacionales para quienes aún no se han realizado estudios de validación; tenga cuidado con los estudios basados en individuos que llenan cuestionarios o hacen pruebas de manera anónima; tenga cuidado con los estudios que no han trabajado con candidatos reales a un puesto como sujetos para sus esfuerzos de validación; y tenga cuidado con las pruebas cuyos estudios de validación han sido diseñados, realizados y publicados solamente por el desarrollador de la prueba o la compañía editorial sin que las hayan adoptado otras agencias psicológicas independientes.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

CAPITULO

6

ENTREVISTAS A LOS CANDIDATOS Y FORMACION DE UN PROGRAMA TOTAL DE SELECCION



PERSPECTIVA

En este capítulo, primero se analizan los tipos de entrevistas, así como sus ventajas y desventajas. A continuación se tratan algunos factores que afectan la utilidad de las entrevistas. Después, se presentan algunas normas específicas para mejorar su desempeño como entrevistador —y como entrevistado. Cuando termine de estudiar este capítulo, debe ser capaz de analizar cada uno de los errores comunes en las entrevistas y explicar cómo llevar a cabo una entrevista efectiva.

INTRODUCCIÓN

Las herramientas de selección, como las solicitudes y las pruebas, pueden ser útiles, pero el instrumento más comúnmente utilizado (y en ocasiones el único) es la *entrevista de selección* —y hay buenas razones para ello—. Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas de una manera que no permiten las pruebas, formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y también para evaluar aspectos subjetivos de la persona —expresiones faciales, apariencia, nerviosismo etc. En otras palabras, las entrevistas pueden ser un recurso de selección *muy* poderoso.

El problema es que, con demasiada frecuencia, las entrevistas no se utilizan como debiera ser. Por ejemplo, el propio entrevistador podría estar nervioso y por ello no formular las preguntas pertinentes. El resultado es que lo que se puede apreciar sobre la confiabilidad y validez de las entrevistas podría llevarnos a pensar que son inútiles, cuando de hecho no es la entrevista sino la ineptitud del entrevistador lo que crea el problema.

¿Qué tan útil *es* la entrevista? No debe sorprender que las evidencias muestren que su utilidad depende de la forma en que se realiza. Muchas de las primeras investigaciones dieron a las entrevistas de selección bajas calificaciones en términos de confiabilidad y validez.[1] Sin embargo, estudios recientes muestran que una entrevista realizada adecuadamente *es* un instrumento muy útil de selección.[2] La clave para la utilidad de una entrevista, es la manera como se realiza.[3] En este capítulo, nos centraremos en los problemas que pueden socavar las entrevistas y en la manera de evitarlos. No obstante, primero habrá que revisar los tipos básicos de entrevistas.

TIPOS DE ENTREVISTAS

Existen varios tipos básicos de entrevistas:

No dirigida

entrevista no dirigida
Una entrevista no estructurada de tipo convencional. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo de las respuestas a sus preguntas.

En una **entrevista no dirigida**, se formulan preguntas conforme vienen a la mente; en este caso, no hay un formato especial que seguir y la conversación avanza en varias direcciones. El entrevistador podría tener una especificación del puesto como guía y es posible que formule o no las mismas preguntas a cada aspirante. Con frecuencia, la entrevista a todos los candidatos empieza igual, pero su naturaleza no estructurada tolera rutas diferentes mediante la formulación de preguntas basadas en las últimas afirmaciones del candidato. Esto permite dar un seguimiento a puntos de interés conforme vayan surgiendo.

Entrevista dirigida

entrevista dirigida
Entrevista que sigue una secuencia establecida de preguntas.

En una **entrevista dirigida** (o estructurada) se sigue una secuencia predeterminada de preguntas, utilizando quizás una forma de entrevista dirigida como en la figura 6.1. Si revisa esta figura, notará que esta forma es sólo una guía general y que, como se dice, "no todos los temas podrían aplicarse a todos los casos". La principal ventaja de una forma como ésta es su extensión. Por tanto, existe menos probabilidad de olvidar hacer una pregunta específica al aspirante. En otras palabras, todos los entrevistadores formulan todas las preguntas necesarias a todos los aspirantes.

Sin embargo, advierta que esta forma no pretende reducirlo a una serie de preguntas específicas e invariables. La forma aclara también que usted puede saltarse algunos temas. Además, se proporciona espacio para las preguntas adicionales que

FIGURA 6.1
Guía estructurada para una entrevista

GUIA DE ENTREVISTA PARA UN ASPIRANTE

Para el entrevistador: esta guía de entrevista para un aspirante se propone ayudar en la selección y colocación de empleados. Si se utiliza para todos los aspirantes a una posición, le ayudará a compararlos y le proporcionará información más objetiva de la que se obtendría de las entrevistas no estructuradas.

Por esta razón, es una guía general; por tanto, podría suceder que no se aplicaran todos los temas en cada instancia. Pase por alto aquellos que no son aplicables y agregue preguntas adecuadas a la posición específica. Encontrará espacio para preguntas adicionales al final de la forma.

La ley federal prohíbe la discriminación en el empleo con base en el sexo, raza, color, nacionalidad, religión, discapacidad y en la mayoría de los casos, por la edad. Las leyes en casi todos los estados también prohíben algunos o todos los tipos anteriores de discriminación en el empleo así como la discriminación con base en el estado civil o la ascendencia. Los entrevistadores deberán ser cuidadosos y evitar cualquier tipo de preguntas que sugieran que la decisión de empleo será tomada de acuerdo con cualquiera de estos factores.

Interés en el trabajo

Nombre _____ Posición solicitada _____

¿Qué piensa que implica el puesto (posición)? _____

¿Por qué quiere el puesto (posición)? _____

¿Por qué está usted calificado para el puesto? _____

¿Cuáles son sus requerimientos de salario? _____

¿Qué información tiene acerca de nuestra compañía? _____

¿Por qué quiere trabajar con nosotros? _____

Situación de trabajo actual

¿Está empleado actualmente? ____ Sí ____ No. Si la respuesta es no, ¿cuánto tiempo ha estado desempleado? _____

¿Por qué está desempleado? _____

Si está trabajando, ¿por qué solicita esta posición? _____

¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros? _____

Experiencia laboral

(Inicie con la posición actual o última del aspirante y siga con los trabajos anteriores. Todos los periodos de tiempo deben ser considerados. Registre por lo menos hasta doce años, dependiendo de la edad del aspirante. El servicio militar deberá ser considerado como trabajo.)

Actual o último empleador _____ Dirección _____

Fecha de empleo: desde _____ hasta _____

Título de puesto actual o último _____

¿Cuáles fueron sus responsabilidades? _____

¿Ha realizado el mismo trabajo durante su empleo en esa compañía? _____ Sí _____ No. Si la respuesta es no, describa los diferentes puestos que ha tenido con ese empleador, cuánto tiempo permaneció en cada uno y las principales responsabilidades en cada uno. _____

_____

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuáles son sus percepciones actuales? _____ Comentarios _____

_____

Nombre de su último o actual supervisor _____

¿Qué le gusta más de ese trabajo? _____

¿Qué le gusta menos de ese trabajo? _____

¿Por qué está pensando en salir de la empresa? _____

¿Por qué deja la empresa ahora? _____

Comentarios u observaciones del entrevistador _____

_____

FIGURA 6.1
(continuación)

¿Qué hizo antes de tomar el último empleo? _____

¿Dónde estuvo empleado? _____

Ubicación _____ Título del puesto _____

Responsabilidades _____

¿Tuvo el mismo puesto durante su empleo con esa compañía? _____ Sí _____ No. Si la respuesta es no, describa los puestos que tuvo, las fechas y sus responsabilidades. _____

_____

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuál fue su salario final? _____

Nombre de su último supervisor _____

¿Podríamos comunicarnos con esta compañía? _____ Sí _____ No.

¿Qué le gustó más de ese empleo? _____

¿Qué le gustó menos de ese empleo? _____

¿Por qué dejó ese trabajo? _____

¿Consideraría trabajar nuevamente en esa empresa? _____

Entrevistador: si hay lapsos entre diferentes períodos de empleo, pregunte al aspirante sobre ellos _____

_____

Comentarios u observaciones del entrevistador _____

_____

¿Qué hizo antes del empleo con esa compañía? _____

¿Qué otros puestos o experiencia ha tenido? Descríbalos brevemente y explique las responsabilidades generales en cada uno.

_____

¿Ha estado desempleado en algún momento en los últimos cinco años? _____ Sí _____ No. ¿Qué esfuerzos hizo para encontrar trabajo? _____

¿Cuenta con otra experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita?

Explique cómo y dónde obtuvo esta experiencia o capacitación. _____

_____

Antecedentes académicos

¿Qué escolaridad o capacitación tiene que le podrían ayudar en la posición que ha solicitado? _____

_____

Describa la educación formal que ha tenido. (El entrevistador deberá substituir la capacitación técnica, si es importante.) _____

_____

Actividades fuera del trabajo

¿Qué hace en sus horas libres? _____ Trabajo de tiempo parcial _____ Atletismo _____ Espectador deportivo _____ Clubes _____ Otros. Por favor explique _____

Preguntas específicas del entrevistador

Entrevistador: Agregue cualquier pregunta para el puesto específico para el cual se está haciendo la entrevista. Deje espacio para respuestas breves. (Sea cuidadoso y evite preguntas que puedan ser vistas como discriminatorias.)

_____

_____

_____

Personal

¿Puede cambiar su lugar de residencia? _____ Sí _____ No.

¿Podría viajar? _____ Sí _____ No

Continúa

FIGURA 6.1
(continuación)

¿De cuánto tiempo, como máximo, dispondría usted para viajar? _____

¿Puede trabajar horas extras? _____

¿Puede trabajar los fines de semana? _____

Autoevaluación

¿Cuáles cree que sean sus puntos fuertes? _____

¿Cuáles cree que sean sus puntos débiles? _____

Entrevistador: compare las respuestas del aspirante con la información proporcionada en la solicitud de empleo. Aclare cualquier discrepancia. _____

Antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador debe proporcionar información básica sobre la organización y la vacante del puesto, si no lo ha hecho, además debe dar información acerca del sitio de trabajo, las horas de trabajo, el sueldo o salario, el tipo de remuneración (salario o salario más bonos, etc.) y otros factores que podrían afectar el interés del aspirante en el puesto.

Impresiones del entrevistador

Clasifique cada característica de uno a cuatro, con el 1 como la clasificación más alta y 4 como la clasificación más baja.

Características personales	1	2	3	4	Comentarios
Apariencia personal					
Actitud					
Conversación					
Cooperación con el entrevistador					
Características relacionadas con el puesto					
Experiencia para este puesto					
Conocimiento del puesto					
Relaciones interpersonales					
Eficiencia					

Calificación global para el puesto

1	2	3	4	5
____ Superior	____ Arriba del promedio (bien calificado)	____ Promedio (calificado)	____ Marginal (escasamente calificado)	____ No satisfactorio

Comentarios u observaciones _____

Entrevistador _____ Fecha _____

Copyright 1992 The Dartnell Corporation, Chicago, IL. Adaptada con permiso.

personalicen la forma para el puesto específico. No todos los entrevistadores se sienten cómodos o capaces para formular preguntas o para el diálogo de una entrevista común. En estos casos, una forma estructurada como la que se muestra en la figura 6.1 puede ser particularmente útil, ya que presenta al entrevistador todas las preguntas en un formato sencillo y fácil de usar.[4]

Entrevista de situación

entrevista de situación Serie de preguntas relacionadas con el puesto, con respuestas "preferidas" que son formuladas a todos los aspirantes al empleo.

Una **entrevista de situación**[5] es en realidad una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, que tienen respuestas "preferidas" predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para un puesto en particular. Es similar a la entrevista dirigida en cuanto a que se formula un conjunto de preguntas estructuradas y predeterminadas. Sin embargo, con la entrevista situacional, también es posible hacer preguntas relacionadas con el trabajo que se han desarrollado mediante el análisis del puesto. Un panel de supervisores elige las respuestas aceptables para luego calificar las respuestas de cada aspirante a las preguntas relacionadas con el empleo. La entrevista de situación, como se verá más adelante, ayuda a (1) *identificar las respuestas aceptables de antemano* y (2) *obtener un consenso entre los entrevistadores* en relación con la aceptabilidad de estas respuestas. Esto da como resultado entrevistas más confiables. Esta técnica se describe más ampliamente en otra parte de este capítulo.

Entrevista en serie o secuencial

La mayoría de las empresas exige que los aspirantes sean entrevistados por diversas personas antes de llegar a una decisión. Cada entrevistador ve al aspirante desde su punto de vista, formula preguntas diferentes y se forma una opinión independiente del candidato.

entrevista en serie Entrevista en la que el aspirante es interrogado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en una forma definida.

En una **entrevista en serie**[6] cada entrevistador califica al candidato basado en una forma modelo de evaluación y las calificaciones se comparan antes de tomar la decisión de contratarlo. Ya que la forma estructurada se centra en las capacidades y rasgos requeridos para un desempeño satisfactorio del puesto, la entrevista en serie debe producir resultados más confiables y válidos que el enfoque no dirigido.

Entrevistas de panel

entrevista de panel Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante; es un método similar al de una conferencia de prensa.

La **entrevista de panel** consiste en que el candidato es entrevistado por un grupo (o panel) de entrevistadores.

Este método tiene varias ventajas. El proceso normal de entrevistas suele hacer que el candidato dé básicamente la misma información una y otra vez con cada entrevistador. La entrevista de panel, por su parte, permite que todos los entrevistadores aprovechen las respuestas del candidato a las preguntas formuladas por diferentes personas, como hacen los reporteros en las conferencias de prensa. Este método, por tanto, puede generar respuestas más profundas y con mayor significado de lo que normalmente sucede con una serie de entrevistas individuales. No obstante, es posible que este tipo de entrevista sea motivo de una angustia excesiva para el candidato e inhiba respuestas que podrían obtenerse en una entrevista directa. Una variante es la *entrevista masiva*, en la que un panel entrevista a varios candidatos; el panel presenta un problema para resolver y observa cuál de los candidatos toma el liderazgo al formular las respuestas.

Entrevista de tensión

entrevista de tensión Entrevista en la que se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas generalmente hostiles. Esta técnica ayuda a identificar a los aspirantes hipersensibles y los que tengan poca o mucha tolerancia a la tensión.

El objetivo de la **entrevista de tensión** es determinar la forma en que un aspirante reaccionará a la tensión en el trabajo. Para utilizar este método, además de habilidad para su uso, hay que tener la seguridad de que realmente la tensión es una característica importante del puesto.

En la entrevista de tensión tradicional, se incomoda al aspirante al ponerlo a la defensiva mediante una serie de preguntas francas (y en ocasiones poco agradables) que formula el entrevistador, quien normalmente busca debilidades en los antecedentes del aspirante. Luego de haberlas identificado, el entrevistador se concentra en ellas con la esperanza de que el candidato pierda la compostura. Así, a una candidata para

APLICACIÓN DE LA COMPUTADORA EN LA ENTREVISTA: LA ENTREVISTA ASISTIDA POR COMPUTADORA

Las entrevistas asistidas por computadora son elaboradas sobre los principios de entrevistas estructuradas y en forma de patrones. La idea fundamental es presentar al aspirante una serie de preguntas relacionadas con sus antecedentes, experiencias, escolaridad, capacidades, conocimiento y actitudes de trabajo, preguntas que se relacionan con el puesto específico, que ha solicitado.[1] Las preguntas se presentan en un formato de opción múltiple, de una en una, y se espera que el aspirante responda a las preguntas sobre la pantalla de la computadora presionando la tecla correspondiente a la respuesta deseada. Veamos un ejemplo de las preguntas en la entrevista para una persona que solicita el puesto en una tienda minorista:[2]

¿Solicita usted trabajo de tiempo parcial o de tiempo completo?

A. Tiempo parcial (menos de 40 horas por semana).
B. Tiempo completo (40 horas a la semana).
C. Cualquiera que esté disponible.

La posición que está solicitando podría requerir el levantamiento de cajas que pesan de 13 a 15 kg. ¿Esto sería un problema para usted?

A. Definitivamente sería un problema.
B. Podría ser un problema.
C. No será un problema.

¿Alguna vez ha trabajado directamente en la atención a los clientes?

A. Sí.
B. No.
C. Si la respuesta es afirmativa:

¿Cómo clasificaría su supervisor la experiencia que usted tiene en el servicio a los clientes?

A. Sobresaliente.
B. Arriba del promedio.
C. Promedio.
D. Abajo del promedio.
E. Pobre.

Observe que la última pregunta se haría sólo si el solicitante contestara "sí" a la pregunta anterior.

Las entrevistas asistidas por computadora por lo general preceden y complementan la entrevista personal. Al término de la entrevista asistida por computadora se imprime un reporte que lista todas las preguntas y las respuestas de los aspirantes, y hace comentarios y nuevas preguntas como "déme más ejemplos de por qué su supervisor lo clasificaría como un elemento sobresaliente por su experiencia en el servicio al cliente" para que el entrevistador las formule. Una entrevista asistida por computadora común contiene aproximadamente 100 preguntas y se resuelve en menos de 20 minutos.

Las entrevistas asistidas por computadora pueden tener algunos beneficios enormes. Su capacidad para derivar las preguntas permite continuar con los temas como en una entrevista personal; por tanto, se puede obtener una gran cantidad de información en forma rápida y sin los servicios de los entrevistadores. Diversos problemas de la entrevista interpersonal que se analizarán en este capítulo (como la formulación de juicios instantáneos acerca del entrevistado, con base en su apariencia), por supuesto se evitan también con este enfoque de entrevista no personal. Particularmente para las empresas grandes con recursos para desarrollar entrevistas asistidas por computadora específicas para el puesto, los ahorros en el tiempo del entrevistador y al evitar errores en la contratación pueden ser considerables.[3]

[1] Esta sección se basa en Douglas D. Rodgers, "Computer Aided Interviewing Overcomes First Impressions", en *Personnel Journal*, abril de 1987, pp. 148-152.
[2] *Ibidem.*
[3] Para información adicional sobre los beneficios de las entrevistas asistidas por computadora, véase, por ejemplo, Christopher Martin y Denise Nagao, "Some Effects of Computerized Interviewing on Job Applicant Responses", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, febrero de 1989, pp. 72-80.

gerente de atención al cliente que voluntariamente menciona que ha tenido cuatro empleos en los dos últimos años, podría decírsele que los cambios frecuentes de empleo reflejan una conducta inmadura e irresponsable. Si la aspirante responde con una explicación razonable de por qué fueron necesarios los cambios de empleo, se cambia a otro tema. Pero, si reacciona con enojo e incredulidad, esto podría ser considerado un síntoma de poca tolerancia a la tensión.

Este sistema tiene sus ventajas y desventajas. Por una parte, puede ser una buena manera para identificar a los aspirantes hipersensibles, de quienes se espera que reaccionen con enojo ante las críticas. Por otra parte, el entrevistador que utiliza este método debe estar seguro de que para el puesto se requiere la frialdad y capacidad para manejar la tensión y debe tener además la habilidad para mantener bajo control la entrevista (y al entrevistado histérico).

Entrevista de evaluación

entrevista de evaluación
Análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan la calificación de este último y las posibles acciones correctivas.

Aunque este capítulo hace énfasis en la entrevista de selección, existen otras circunstancias que requieren entrevistas, esencialmente la entrevista formal que por lo general se produce luego de la evaluación del desempeño. Después de la evaluación, el supervisor y el subordinado se reúnen, habitualmente para analizar la calificación de éste y las acciones correctivas (si las hay) que se requieren. Muchos de los conceptos y técnicas que se explican en este capítulo se aplican también a la **entrevista de evaluación**, pero la explicación detallada de este método se dará hasta el capítulo 10.

LAS ENTREVISTAS Y LA LEY: "VERIFICADORES" DE LA DISCRIMINACION EN LA CONTRATACION

Los entrevistadores que están versados en las leyes de igualdad en el empleo evitarán hacer las preguntas que hacen las empresas que tienen dificultades con la ley; por ejemplo, preguntas relacionadas con el estado marital de los candidatos, los arreglos para el cuidado de los niños, los antecedentes étnicos y el historial de compensaciones del trabajador. Durante los últimos años, el creciente uso de los verificadores de discriminación en el empleo ha hecho esta capacitación aún más importante para el proceso de la entrevista.[7] Los verificadores son indistinguibles de los aspirantes legítimos, sean de grupos minoritarios y no minoritarios, hombres y mujeres; pero no son aspirantes comunes. Como lo definió la EEOC, los verificadores son "individuos que solicitan un empleo que no pretenden aceptar, con el único propósito de descubrir prácticas ilegales de contratación discriminatoria".[8] En otras palabras, su papel es descubrir las prácticas discriminatorias en la empresa. Los entrevistadores de su empresa —tal vez usted mismo— son, pues, la primera línea de defensa cuando llega un verificador.

Aunque realmente no buscan empleo, los verificadores tienen carácter legal, tanto con los tribunales como con la EEOC. Como se describió en su "Normas de Política sobre el Uso de Verificadores y Procesos de Selección de Empleo", la EEOC sostiene la posición de que los verificadores pueden presentar cargos bajo el Título VII y pueden ser útiles para descubrir la discriminación en el empleo.[9] Los tribunales también han reconocido la legalidad de los verificadores, aunque su intención no sea buscar trabajo sino demostrar la discriminación.[10] Un caso presentado en 1991 ejemplifica su manera de actuar. Un grupo privado no lucrativo para la defensa de los derechos civiles envió a cuatro estudiantes universitarios —dos blancos y dos negros— a una agencia de empleo, supuestamente en demanda de trabajo. Aunque los verificadores fueron preparados y capacitados para ser casi idénticos entre ellos, en términos de calificaciones, se alegó que los aspirantes blancos y los aspirantes negros fueron tratados en forma muy diferente. Por ejemplo, los aspirantes blancos fueron

entrevistados y se les ofreció un empleo, mientras que a los dos verificadores negros ni se les entrevistó ni se les ofreció trabajo.[11] Un estudio del Urban Institute sugiere que este trato desigual está "arraigado y ampliamente difundido".[12]

La mejor estrategia de un empleador, por supuesto, es ser activamente no discriminatorio. Sin embargo, un empleador prudente también dará ciertos pasos al planificar el proceso de entrevistas y realizar las entrevistas reales para asegurarse de que sus entrevistadores evitan denuncias de los verificadores. Estos pasos se pueden resumir de la siguiente manera:[13]

1. Advierta a los entrevistadores que los verificadores pueden hacerse pasar como aspirantes.
2. Capacite a los entrevistadores para que realicen observaciones cuidadosas durante y después de la entrevista para justificar las diferencias entre los aspirantes y para registrar las respuestas a las preguntas y otros temas de interés que no se encuentran en el currículum o solicitud del aspirante.
3. Trate de evitar diferencias en las entrevistas, tal vez mediante el uso de una lista de verificación de la entrevista.
4. Si un aspirante parece desinteresado en la posición, observe los signos específicos de ese "desinterés".
5. Considere el uso de un sistema de puntuación para las entrevistas. Asigne a los aspirantes un cierto número de puntos para la escolaridad, la estabilidad en el empleo, la experiencia en el trabajo y otros criterios relacionados con el éxito en el trabajo.
6. Haga que los aspirantes firmen una declaración de que están solicitando el puesto por legítimo interés y por ningún otro propósito. Este documento, si después regresa con una demanda como "verificador" podría ser evidencia de dolo si existe una demanda.
7. Recuerde que estos verificadores a menudo ingresan al proceso de selección con antecedentes falsos y calificaciones fabricadas; por tanto, haga énfasis en la importancia de verificar las referencias cuidadosamente.
8. Considere establecer un procedimiento interno para llegar a un acuerdo en caso de controversias, al que los aspirantes y los empleados puedan acudir si existe una demanda relacionada con el empleo contra su empresa. Esto puede dar como resultado una solución menos costosa que si se lleva el asunto a la Corte.

En general, el tema de los verificadores subraya la importancia de tener entrevistadores bien capacitados y un proceso de entrevista bien considerado. Más específicamente, subraya la necesidad de dar normas y estructura al proceso de entrevista, utilizando el tipo de técnicas que se describen posteriormente en el capítulo.

ERRORES COMUNES EN LAS ENTREVISTAS

INTRODUCCION

Al principio de este capítulo se dijo que la utilidad de las entrevistas depende esencialmente de la forma en que se realizan. Debido a que hay varios errores comunes en las entrevistas que debilitan su utilidad, es importante explicarlos primero, ya que el conocimiento de los errores es el primer paso para evitarlos.

JUICIOS INSTANTANEOS

Primero, se sabe que los entrevistadores suelen tomar una decisión sobre los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista; prolongar la entrevista más allá de

este punto con frecuencia sirve muy poco para cambiar las decisiones. Un investigador determinó inclusive que en el 85% de los casos, el entrevistador ya había tomado una determinación sobre el candidato *antes* de que se iniciara la entrevista, basado en la solicitud y la apariencia personal del aspirante.

El problema es particularmente grave cuando se obtiene información negativa sobre el candidato antes de la entrevista. Por ejemplo, en un estudio los investigadores detectaron que los entrevistadores que recibían cartas de referencia desfavorables sobre los aspirantes tendían a darles menos crédito por logros anteriores y a considerar a la persona más responsable por los fracasos previos. Además, la decisión final de aceptar o rechazar a un aspirante estaba siempre vinculada a lo que el entrevistador *esperaba* de la persona con base en sus referencias.[14]

ENFASIS NEGATIVO

Por otra parte, los entrevistadores están más influidos por la información desfavorable que por datos favorables en relación con el candidato. En el mismo sentido, las impresiones de los entrevistadores tienen mayores probabilidades de cambiar de favorable a desfavorable que de desfavorable a favorable; de hecho, la entrevista misma es con frecuencia una búsqueda de información negativa.

Cuando se combina este énfasis negativo con el hecho de que los entrevistadores tienden a realizar juicios instantáneos al inicio de la entrevista, se podrá ver por qué la mayoría de las entrevistas tienden a inclinarse contra el aspirante. Un candidato que inicialmente recibe una mala calificación, podría terminar siendo poco apreciado por el hecho de que la información desfavorable tiende a tener más peso en la entrevista. Un entrevistado que empieza con una mala imagen, tendrá muchas dificultades para superar esa primera mala impresión durante la entrevista.[15]

DESCONOCIMIENTO DEL EMPLEO

Se sabe también que los entrevistadores que no conocen con precisión las características del puesto ni el tipo de candidato más adecuado, generalmente desarrollan estereotipos incorrectos sobre quién es un buen aspirante. Después, comparan equivocadamente a los entrevistados con sus estereotipos incorrectos. Por el contrario, los entrevistadores que tienen una clara comprensión de lo que significa el puesto, realizan entrevistas más útiles.

Considere este ejemplo. En un estudio, se utilizaron 30 entrevistadores profesionales.[16] A la mitad de ellos sólo se le dio una breve descripción de los puestos para los que estaba reclutando. Específicamente, se le dijo: "Las ocho candidatas representadas aquí por sus solicitudes, aspiran a la posición de secretaria". En comparación, a los otros 15 entrevistadores se les proporcionó información más explícita sobre el puesto:

> Las ocho aspirantes. . . están solicitando cubrir la posición de secretaria ejecutiva. Los requisitos son: velocidad de mecanografía de 60 palabras por minuto, velocidad de taquigrafía de 100 palabras por minuto, uso del dictáfono y conocimientos de otro idioma, ya sea francés, alemán o español. . .

Los resultados fueron claros. Los 15 entrevistadores que recibieron más información sobre el puesto en general estuvieron de acuerdo entre ellos sobre el potencial de cada candidata, no así aquellos que no tuvieron esa información. Además, tampoco distinguieron muy bien entre las aspirantes y hubo una tendencia a darles calificaciones altas.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

PRESION PARA CONTRATAR

También se hará un mal trabajo de entrevista si se está bajo presión para contratar a más candidatos. A continuación se da un ejemplo: En un estudio, se dijo a los gerentes de un grupo que asumieran la posición de que estaban atrasados en su cuota de reclutamiento, mientras que a los de otro grupo se les dijo que estaban adelantados. A los que se les dijo que estaban atrasados evaluaron a los mismos aspirantes con calificaciones mucho más altas que el otro grupo de gerentes.[17]

ERROR EN EL ORDEN DE CANDIDATOS

error en el orden de candidatos
Error de juicio por parte del entrevistador debido a que entrevistó a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión.

Error en el orden de candidatos significa el orden en que puede afectar también la forma en que se les califica.

En un estudio, se pidió a los gerentes que evaluaran a un candidato que estaba "en el promedio", después de valorar primero a varios candidatos "desfavorables". El candidato promedio fue evaluado mucho más favorablemente que en otras circunstancias debido al contraste con los candidatos desfavorables, lo que hacía verse mucho mejor de lo que en realidad era.

El error en el orden de candidatos puede ser un problema importante; en algunos estudios, sólo una pequeña porción de la calificación del aspirante se fundó en su potencial real. La mayoría de las calificaciones de los aspirantes se basó en el efecto de haber estado después de candidatos muy favorables o desfavorables.[18]

CONDUCTA NO VERBAL

Otro problema es que, como entrevistador, también podría estar inconcientemente influido por la conducta no verbal del aspirante. Por ejemplo, varios estudios han mostrado que los aspirantes que demuestran una mayor cantidad de contacto con los ojos, movimiento de la cabeza, sonrisas y otras conductas no verbales similares reciben calificaciones más altas; estas conductas no verbales con frecuencia representan más del 80% de la calificación del aspirante.[19]

En un estudio, 52 especialistas de personal revisaron videos de entrevistas para empleo en las que lo que los aspirantes dijeron —su contenido verbal— fue idéntico; sin embargo, la conducta no verbal de los entrevistados difería marcadamente. Los entrevistados de un grupo fueron instruidos para que tuvieran un contacto visual mínimo, un bajo nivel de energía y baja modulación de la voz. Los entrevistados de un segundo grupo, mostraron una conducta opuesta. De los 26 especialistas de personal que vieron a los candidatos con mucho contacto visual y energía, 23 dijeron que los invitarían a una segunda entrevista. Por otra parte, los 26 expertos que vieron a los candidatos de bajo nivel de energía y poco contacto visual, no recomendarían a esas personas para una segunda entrevista.[20] Una implicación es que un candidato que por lo demás es inferior pero que ha sido entrenado para "actuar adecuadamente" en una entrevista, con frecuencia recibirá calificaciones más altas que un aspirante más capaz que no ha desarrollado las habilidades no verbales correctas para una entrevista.

Otro aspecto de este problema es el papel que desempeña la prestancia del aspirante y si es hombre o mujer.[21] Según un estudio, los investigadores detectaron que el hecho de que el atractivo físico ayudara o limitara a los aspirantes a un puesto dependía del sexo del aspirante y de la naturaleza del trabajo al que aspiraba. Ser atractivo fue consistentemente una ventaja para los aspirantes hombres que buscaban empleos administrativos. Sin embargo, ser atractiva era ventajoso para las mujeres sólo cuando el puesto era *no gerencial*. Cuando la posición para la que la mujer estaba

siendo entrevistada era *gerencial* hubo, de hecho, una tendencia a que su belleza resultara un problema para ella —en términos de recomendación para su contratación y salario inicial sugerido. Una explicación podría ser que los entrevistadores tienden a equiparar el atractivo con la femineidad. Por tanto, las mujeres atractivas ("más femeninas") son consideradas como menos aptas para los empleos de "tipo masculino" como el de gerente, independientemente de las calificaciones o aptitudes reales de la mujer y los requisitos para el puesto.

Tampoco debe sorprender a muchas mujeres que la forma en que visten afectará también las decisiones de selección del entrevistador. En un estudio, 77 administradores de recursos humanos que asistían a una conferencia evaluaron los videos de mujeres que fueron entrevistadas para posiciones gerenciales. Las mujeres se vistieron en uno de cuatro estilos, que van desde un vestido beige claro en tela suave (estilo 1), un traje en aguamarina brillante con chaqueta corta con cinturón (estilo 2), un traje sastre beige con chaqueta blazer (estilo 3), hasta el atuendo "más masculino", un traje sastre azul obscuro y una blusa blanca con cuello angular (estilo 4). Una comparación de las recomendaciones de contratación asociadas con cada estilo sugiere que, hasta cierto punto, cuanto más masculino sea el estilo más favorables fueron las recomendaciones de contratación. Específicamente, las aspirantes recibieron recomendaciones de contratación más favorables conforme la masculinidad del estilo aumentaba del estilo 1 al 3.

Sin embargo, estas recomendaciones descendieron para las "aspirantes" que vestían el estilo 4 (el más masculino) que, debe suponerse, fue considerado "demasiado masculino" por los entrevistadores. Es posible que estos resultados no se apliquen a todos los individuos, pero sugieren que sería mejor que las mujeres se arriesguen a vestir en forma "demasiado masculina" antes que en forma "demasiado femenina", cuando soliciten un puesto gerencial.[22]

En resumen, los siete errores comunes en las entrevistas son: los juicios intantáneos, el énfasis negativo, el no conocer el puesto, la presión para contratar, el orden de los candidatos, el efecto de los factores no verbales y el énfasis en factores físicos que no están relacionados con el puesto. El conocimiento de estos errores es el primer paso para evitarlos.

▶ LA ENTREVISTA EFECTIVA

PASOS EN LA ENTREVISTA

Idealmente, la entrevista debe contener cinco pasos: planificación, crear un ambiente de confianza, preguntas, cierre y revisión.[23]

Planificación de la entrevista

Primero, la entrevista se tiene que planificar de antemano. Específicamente, hay que revisar la solicitud y el currículum del candidato y anotar las áreas que son confusas o que pudieran indicar fuerza o debilidades para que se puedan formular preguntas al respecto. Se debe revisar la especificación del puesto a fin de llegar a la entrevista con una visión clara de los rasgos que debe poseer el candidato ideal.

También se debe planificar el lugar donde se realizará la entrevista. En teoría, deberá ser una sala privada, no se deberán pasar llamadas telefónicas y se tienen que mantener al mínimo las interrupciones.

Creación de un ambiente de confianza

Después, reciba al candidato y haga lo necesario para tranquilizarlo. La misma sala de entrevistas debe ayudar a reducir las tensiones y establecer confianza que debe ser privada, tranquila y carente de distracciones. Se podría iniciar la entrevista formulando preguntas poco controvertidas —quizás sobre el clima o las condiciones del tráfico ese día. Unos minutos dedicados a preguntas como ésas pueden ayudar mucho a reducir la tensión del aspirante; esto, a su vez, permitirá que la persona responda de manera más completa e inteligente a las preguntas.

Además de reducir las tensiones, *crear un ambiente de confianza* tiene otro objetivo: puede ayudar a que el aspirante sea considerado como amigo, sin importar que al final se le ofrezca o no un puesto. Como regla, a todos los candidatos —inclusive quienes llegaron directamente a su oficina sin invitación— debe dárseles un trato cortés y amigable, no solamente por razones humanitarias, sino porque su reputación y la de su empresa está en juego.

La entrevista de panel ofrece una forma eficiente que permite a cada entrevistador continuar con la pregunta del otro.

Formulación de preguntas

La entrevista pasa a la etapa de *formulación de preguntas* y, como ya se explicó previamente, hay varios métodos que se pueden utilizar; por ejemplo: no dirigida o estructurada. En el mismo sentido, una persona, un panel o una serie de entrevistadores pueden formular las preguntas.

En cualquier caso, hay varias cosas que se deben tener en mente cuando se formulan preguntas. Primero, evite las preguntas que puedan ser respondidas con "sí" o "no"; por el contrario, haga preguntas que requieran respuestas más elaboradas. No ponga palabras en la boca del aspirante (por ejemplo, al decir, "usted *ha llamado* a tiendas de descuento, ¿verdad?"), ni telegrafíe la respuesta deseada, por ejemplo, al mover afirmativamente la cabeza o sonreír cuando obtiene la respuesta esperada. No interrogue al aspirante como si fuera prisionero, y no sea sarcástico, enérgico ni distraído. Por último, no monopolice la entrevista hablando sin parar; de igual forma, no permita que el aspirante domine la entrevista hablando insistentemente sin dejarle hacer sus preguntas. Por el contrario, haga preguntas abiertas y escuche la respuesta del candidato para alentarlo a que se exprese completamente.

Cierre la entrevista

Hacia el cierre de la entrevista, hay que dejar tiempo para responder preguntas que pudiera tener el candidato y (si es apropiado) para convencerlo de los beneficios de trabajar para su empresa.

Trate de concluir todas las entrevistas de manera positiva. El aspirante debe ser informado si hay interés en sus antecedentes y, si es así, cuál será el siguiente paso. En el mismo sentido, los rechazos deberán hacerse cortésmente, por ejemplo, con una afirmación como, "aunque sus antecedentes son impresionantes, hay algunos otros candidatos cuya experiencia está más cercana a nuestros requerimientos". Si todavía se considera al aspirante, pero no puede tomarse una decisión en ese momento, se tiene que informar a la persona. Si la política es informar al candidato de la decisión por escrito, hay que hacerlo a los pocos días de la entrevista.

Revise la entrevista

Después de que el candidato se haya ido, deberá revisar las notas de la entrevista, llenar la forma de la entrevista dirigida (si no se hizo durante la plática) y revisar lo sucedido mientras está todavía fresco en su mente. Hay que recordar que los juicios anticipados y un énfasis negativo son dos errores comunes en las entrevistas; revise

cuidadosamente la entrevista después de que el candidato se halla marchado; eso puede ayudar a reducir estos dos problemas.

SUMARIO DE LINEAMIENTOS PARA LAS ENTREVISTAS

1. *Utilice una forma estructurada.* Las mejores entrevistas por lo común están basadas en normas estructuradas como las de la figura 6.1 y 6.2.[24] Forzar al entrevistador a respetar una secuencia predeterminada de preguntas ayuda a reducir la tendencia a permitir que la información desfavorable influya en su opinion; también ayuda a recordar con más precisión la información derivada de la entrevista así como a asegurar que todos los entrevistadores hagan a todos los candidatos las mismas preguntas. Como mínimo, es necesario escribir las preguntas antes de la entrevista.

2. *Retrase la decisión.* Los entrevistadores con frecuencia toman sus decisiones antes de ver al candidato —por ejemplo, con base en su solicitud— o durante los primeros minutos de la entrevista. Otro principio de las entrevistas eficaces, por tanto, es retrasar la decisión tanto como sea posible. Trate de llevar un registro de la entrevista y revíselo después; entonces es el momento de tomar una decisión.[25] Se sabe también que la calidad del aspirante influirá en el tiempo que tomará llegar a una decisión, y las decisiones más rápidas se toman con los peores candidatos —aquellos que tienen el peor principio, en términos de sus respuestas a las preguntas formuladas.[26] El tiempo asignado a la entrevista es otro factor importante; asignar más tiempo a una entrevista reducirá las posibilidades de tomar una decisión prematura.[27,28]

3. *Atienda las características que son evaluadas con mayor precisión en una entrevista.* Durante las entrevistas, algunas características se evalúan con más precisión que otras. Estas incluyen la inteligencia del candidato, su habilidad para llevarse con los demás y la motivación para el trabajo. Como señalan dos investigadores,

> los resultados indican con firmeza dos áreas que contribuyen sólidamente a las decisiones de entrevistas y que muestran las mayores pruebas de validez. . . las relaciones personales y la motivación en el trabajo. En otras palabras, quizás el entrevistador deba buscar información de acuerdo con dos preguntas: "¿Cuál es la motivación del aspirante en el trabajo?" "¿Se ajustaría al contexto social del empleo?" Ese enfoque debe dejar la evaluación de las habilidades, aptitudes y los datos biográficos a otras fuentes, con toda probabilidad más confiables y válidas.[29]

4. *Haga hablar al entrevistado.* La razón principal de la entrevista es conocer más sobre el aspirante; para lograrlo, hay que hacer hablar a la persona. Es necesario buscar que el solicitante se sienta cómodo desde el principio de la entrevista, quizás con algunos comentarios generales sobre la organización y el empleo; evite formular demasiadas preguntas directas y obtenga las opiniones y sentimientos del aspirante repitiendo el último comentario de la persona en forma de pregunta (como "¿Le gustó su último trabajo?"). Algunas preguntas modelo (como, "¿por qué considera que está calificado para este puesto?" y "¿qué lo atrajo a nuestra empresa?") se presentan en la figura 6.3.

5. *Cumpla con los requisitos de igualdad en el empleo.* Recuerde que es posible que se pida a la empresa que explique los procedimientos de selección y las preguntas utilizadas en la entrevista. Por tanto, deberá estar alerta ante posibles desviaciones y realizar verificaciones periódicas del número de personas contratadas o recomendadas pertenecientes a minorías, así como de los puestos para los que se les recomienda. También es aconsejable utilizar una forma de entrevista estructurada, ya que puede ser normalizada y validada como instrumento de selección con fines de cumplimiento ante la EEOC.[30]

HISTORIAL DEL CANDIDATO NAP 100 (10/77)

NUMERO DE CANDIDATO I U 921 (1-7) NOMBRE (APELLIDO PATERNO) (8-27) NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD CLAVE DE LA FACULTAD (28-30)

NUMERO DEL ENTREVISTADOR O (33-40)

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

FUENTE (41)	RAZA (42)	SEXO (43)	TITULO (53)	PROMEDIO (A = 4.0)	POSICION EN LA CLASE (58-59)
Campus ☐C	Blanco ☐W	Masc. ☐M	Licenciatura ☐B	Gral. (54-55)	Entre el primer 10% ☐10
Llegó Directamente ☐W	Negro ☐B	Fem. ☐F	Maestría ☐M	Acctg (56-57)	Entre el primer 25% ☐25
Internamente ☐I	Asiático ☐A	Init. Cont. Fecha (46-51)	Derecho ☐L		Entre la primera mitad ☐50
Agencia ☐A	Hispano ☐H		Especialidad:		Entre la mitad inferior ☐75
	Indio am. ☐NA				

EVALUACIONES DE LA ENTREVISTA EN EL CAMPUS

ACTITUD-MOTIVACION-METAS

MALA ☐ PROMEDIO ☐ BUENA ☐ SOBRESALIENTE ☐

(POSITIVO, COOPERATIVO, CON ENERGIA, MOTIVADO, EXITOSO, ORIENTADO A METAS)
COMENTARIOS:

CAPACIDAD DE COMUNICACION-PERSONALIDAD-POSIBILIDADES DE VENTA

MALA ☐ PROMEDIO ☐ BUENA ☐ SOBRESALIENTE ☐

(ARTICULADO, ESCUCHA, ENTUSIASTA, AGRADABLE, EQUILIBRADO, CON TACTO, ACEPTABLE, CONVINCENTE)
COMENTARIOS:

PRESENCIA EJECUTIVA-TRATO CON PERSONAS DE ALTO NIVEL

MALA ☐ PROMEDIO ☐ BUENA ☐ SOBRESALIENTE ☐

(IMPRESIONANTE, DESTACADO, GANADOR, RECORDADO, LIDER, TRANQUILO, CONSCIENTE)
COMENTARIOS:

CAPACIDAD INTELECTUAL

MALA ☐ PROMEDIO ☐ BUENA ☐ SOBRESALIENTE ☐

(PERSPICAZ, CREATIVO, INCISIVO, CURIOSO, IMAGINATIVO, ENTIENDE, RAZONA, INTELIGENTE, PREPARADO)
COMENTARIOS:

JUICIO-CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES

MALA ☐ PROMEDIO ☐ BUENA ☐ SOBRESALIENTE ☐

(MADURO, CONOCEDOR, INDEPENDIENTE, SENTIDO COMUN, SEGURO, DECIDIDO, LOGICO)
COMENTARIOS:

LIDERAZGO

MALA ☐ PROMEDIO ☐ BUENA ☐ SOBRESALIENTE ☐

(CONFIADO, SE HACE CARGO, EFICIENTE, RESPETADO, ORIENTADO A LA GERENCIA, TOMA LA AUTORIDAD)
COMENTARIOS:

RESUMEN DE ENTREVISTA EN EL CAMPUS

INVITACION (encierre en un círculo)	AREA DE INTERES (encierre en un círculo)	HORAS POR SEMESTRE	PUESTOS PREFERIDOS:	COMENTARIOS DEL RESUMEN:
SI NO	Auditoría Impuestos	Acctg.	No. 1	
FECHA DISPONIBLE	MCS ABC	Audt.	No. 2	
	Otros	Imps.	No. 3	

FIGURA 6.2 **Forma de entrevista estructurada para aspirantes universitarios**

Como se explicó en el capítulo 2, las leyes *federales* de igualdad en el empleo en Estados Unidos generalmente permiten a los entrevistadores formular casi cualquier tipo de pregunta, pero la EEOC ve con suspicacia algunas. Como se dijo, las preguntas dudosas incluyen las referentes al estado civil, cuidado de los niños, disponibilidad para el trabajo sábados o domingos, antecedentes penales o cualquier otra pregunta que pudiera tener un impacto adverso sobre las mujeres o miembros de minorías.[31]

FIGURA 6.3
¿Qué preguntas se esperan en una entrevista?

Fuente: H. Lee Rust, *Job Search, The Complete Manual for Job Seekers*, Nueva York, AMACOM, 1991, pp. 232-233.

1. ¿Trae su currículum?
2. ¿Qué sueldo espera recibir?
3. ¿Cuál fue su sueldo en el último trabajo?
4. ¿Por qué quiere cambiar de trabajo o por qué dejó su último trabajo?
5. ¿Cuál identifica como su logro más importante en su último trabajo?
6. ¿Cuántas horas trabaja normalmente a la semana?
7. ¿Qué le gustó/disgustó de su último trabajo?
8. ¿Cómo fueron sus relaciones con sus superiores y subordinados?
9. ¿Puede ser exigente con sus subordinados?
10. ¿Cómo evaluaría a la empresa donde estuvo?
11. ¿Cuáles fueron sus ventajas y desventajas competitivas?
12. ¿Qué lo califica mejor para la posición disponible?
13. ¿Qué tiempo le llevará empezar a hacer contribuciones importantes?
14. ¿Qué piensa acerca de nuestra compañía —su tamaño, planta y posición competitiva?
15. ¿Qué le interesa más sobre la posición disponible?
16. ¿Cómo estructuraría esta posición u organizaría su departamento?
17. ¿Qué datos de control o financieros querría y por qué?
18. ¿Cómo establecería sus líneas de comunicación primarias dentro y fuera?
19. ¿Qué le gustaría decirme acerca de usted mismo?
20. ¿Fue un buen estudiante?
21. ¿Se ha mantenido en su área? ¿Cómo?
22. ¿Qué hace en su tiempo libre?
23. ¿Cuáles son sus metas de carrera para los próximos cinco años?
24. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas más grandes?
25. ¿Cuál es su potencial de trabajo?
26. ¿Qué pasos está siguiendo para lograr sus objetivos?
27. ¿Quiere tener su propio negocio?
28. ¿Qué tiempo permanecerá con nosotros?
29. ¿Qué hizo su padre? ¿Su madre?
30. ¿Qué hacen sus hermanos y hermanas?
31. ¿Alguna vez ha trabajado en un proyecto de grupo y, si es así, qué papel le tocó desempeñar?
32. ¿Participa en actos cívicos?
33. ¿A qué asociaciones profesionales pertenece?
34. ¿Cuáles son sus antecedentes de crédito?
35. ¿Cuáles son sus gustos y aversiones personales?
36. ¿Cómo pasa un día común?
37. ¿Describiría a su familia como una familia unida?
38. ¿Qué tan agresivo es?
39. ¿Qué lo motiva a trabajar?
40. ¿Es el dinero un fuerte incentivo para usted?
41. ¿Prefiere trabajar en la línea o en el staff?
42. ¿Trabajaría mejor solo o en equipo?
43. ¿Qué busca cuando contrata personas?
44. ¿Alguna vez ha despedido a alguien?
45. ¿Puede mantener buenas relaciones con miembros sindicalizados y sus líderes?
46. ¿Qué piensa de la situación económica y política actual?
47. ¿Cómo afectará la política gubernamental a nuestra industria o a su trabajo?
48. ¿Firmaría un acuerdo o contrato de empleo no competitivo?
49. ¿Por qué deberíamos contratarlo?
50. ¿Quiere el puesto?

LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La entrevista estructurada o de situación está definida como una *serie de preguntas relacionadas con el empleo, con respuestas predeterminadas, que se formulan consistentemente a todos los aspirantes a un puesto específico.*[32] El procedimiento básico implica tener un comité de personas familiarizadas con el puesto, para que elaboren preguntas relacionadas con el mismo y que se basen en las responsabilidades reales del trabajo; estas personas posteriormente se reúnen y llegan a un consenso referente a las respuestas aceptables para estas preguntas. El procedimiento consiste en cinco pasos:

Paso 1. Análisis del puesto

Primero, generar una descripción del puesto en términos de sus responsabilidades, el conocimiento, aptitudes, destrezas y otras condiciones requeridas en el trabajador.

Paso 2. Evaluar la información de responsabilidades del puesto

El análisis del puesto deberá producir una lista de sus responsabilidades. El siguiente paso es evaluar esta información. En particular, hay que calificar todas las responsabilidades con base en su importancia para el éxito del puesto y en términos de la cantidad de tiempo requerido para desempeñarlas, comparados con otras tareas. El objetivo es identificar las principales responsabilidades del puesto.

Paso 3. Desarrollar preguntas para la entrevista

Quienes ayudaron a determinar y evaluar las responsabilidades del puesto, deben redactar las preguntas para la entrevista. Las preguntas se basan en el listado de responsabilidades y se dedicará un mayor número de preguntas a las responsabilidades más importantes.

Una entrevista de situación contiene varios tipos de preguntas. Las *preguntas de situación* presentan una situación hipotética de trabajo al aspirante, como: "¿Qué haría si la máquina repentinamente empezara a calentarse?" Las *preguntas de conocimiento del empleo* evalúan el conocimiento del trabajo que es esencial para su desempeño y que deba conocerse antes de ingresar a la posición; con frecuencia se refieren a aspectos técnicos de un puesto ("¿qué es una llave inglesa?"). Las *preguntas de requerimientos del trabajador* generalmente toman la forma de "preguntas de disponibilidad" e incluyen interrogantes sobre la disponibilidad y motivación del aspirante ante el trabajo, para hacer trabajo físico repetitivo, viajar, reubicarse y cosas por el estilo.

Los empleados que elaboran las preguntas elegirán además, para cada pregunta, *incidentes críticos* que reflejen un desempeño particularmente bueno o malo. Por ejemplo, una pregunta de situación basada en un incidente crítico que podría formular un supervisor es:

> Su esposa y dos hijos adolescentes están en cama con un resfriado. No hay parientes ni amigos que puedan atenderlos. Su turno laboral empieza dentro de tres horas. ¿Qué haría en esta situación?

Paso 4. Determine respuestas de referencia para las preguntas de la entrevista

Posteriormente, para cada pregunta de incidente crítico, se elabora una escala de calificación de cinco puntos, con resultados específicos desarrollados para una buena respuesta (calificación de 5), una respuesta marginal (calificación de 3) y una respuesta pobre (calificación de 1).

Por ejemplo, para la pregunta de situación que se presentó como ejemplo ("su esposa y dos hijos están enfermos en cama...") a cada miembro del grupo que estaba

preparando las preguntas y respuestas se le pidió presentar respuestas buenas, marginales y malas con base en "lo que haya escuchado decir en las entrevistas con personal que posteriormente fuera considerado bueno, marginal o malo, según el caso, en el trabajo". Luego, cada persona lee sus respuestas a los otros miembros del grupo. Después de una discusión de grupo, se llega a un acuerdo sobre las respuestas que serán utilizadas como referencias 5, 3 y 1. Las tres referencias para la pregunta del ejemplo serían: "me quedaría en casa —mi esposa y mi familia son primero" (1); "llamaría por teléfono a mi supervisor y le explicaría la situación" (3) y "como solamente tienen un resfriado, iría a trabajar" (5). En el mismo sentido, se desarrolla un conjunto de preguntas y respuestas correspondientes a cada una de las otras responsabilidades importantes del puesto.

Paso 5. Nombre un comité de entrevistas e instálelo

Un comité de entrevistas deberá estar integrado por tres a seis miembros, de preferencia los mismos empleados que participaron en el análisis del puesto y en la elaboración de las preguntas y respuestas. Los miembros del comité podrían provenir también del grupo de supervisores de un nivel superior al del puesto que será cubierto o incluir a la persona que ocupa el puesto en ese momento, sus compañeros y representantes de recursos humanos que estén familiarizados con la posición. Los miembros del comité deberán ser utilizados a lo largo de todas las entrevistas para un solo puesto.[33]

Antes de la entrevista, se distribuyen entre los miembros las responsabilidades del puesto, así como las preguntas y respuestas de referencia para que las revisen. Posteriormente, se realiza la entrevista por parte de los miembros del comité, por lo general en una atmósfera tranquila, confortable y no angustiante. En teoría, un miembro del grupo debería presentar al aspirante a los demás miembros y formular todas las preguntas a todos los candidatos en ésta y otras entrevistas, para asegurar que haya consistencia. Sin embargo, todos los miembros del panel anotan y califican las respuestas del aspirante en la hoja de calificaciones, indicando el lugar que ocupa la respuesta del candidato a cada pregunta en relación con las respuestas ideales 1, 3 o 5. Al término de la entrevista, los aspirantes son canalizados a otra persona que les explica los procedimientos siguientes y da respuestas a las preguntas que pudieran tener.[34]

APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

Muchos de los puntos analizados en este capítulo se pueden combinar en un procedimiento práctico de entrevista para un negocio pequeño. Este procedimiento es especialmente útil cuando el tiempo y los recursos son insuficientes y se requiere de una forma rápida para determinar las responsabilidades y las preguntas que se van a hacer. El procedimiento consiste en cuatro pasos que son los siguentes:[35]

1. Desarrolle las especificaciones de conducta para el puesto.
2. Determine cuáles son los factores básicos para probar.
3. Utilice un plan de entrevista.
4. Compare el candidato con el puesto.

DESARROLLO DE LAS ESPECIFICACIONES DE CONDUCTA

Primero, especifique las conductas que se buscan en los candidatos. En este aspecto, es conveniente clasificar esas conductas en cuatro tipos básicos: *capacidad intelectual, motivación, firmeza y limitaciones de personalidad,* y *conocimiento y experien-*

cia. La *capacidad intelectual* se refiere a la inteligencia de la persona, a la capacidad para solucionar problemas y a las aptitudes intelectuales específicas como para las matemáticas o la comprensión de actividades mecánicas. En la evaluación de la capacidad intelectual del candidato se pondrá especial interés tanto en la capacidad o potencial intelectual de la persona, como en su deseo de aplicar esta capacidad intelectual. Por ejemplo, algunas personas muy inteligentes pueden ser superficiales. La capacidad intelectual se evalúa con mayor precisión mediante las pruebas escritas. Sin embargo, existen algunas áreas que se pueden probar en la entrevista para evaluar las capacidades de la persona.

Motivación se relaciona con el interés, aspiraciones y nivel de energía de la persona. *La firmeza y limitaciones de la personalidad* se refiere al ajuste psicológico del candidato y a la naturaleza y calidad de las relaciones interpersonales que ésta posea. En este punto, se debe tener especial cuidado para vencer los patrones de conducta propios, como la impaciencia extrema o el deseo de decir lo que uno piensa hasta el grado de ser ríspido. Finalmente, con el *conocimiento y experiencia* se podría enfocar en una prueba verbal corta que pruebe si el candidato sabe (o no sabe) lo que se relaciona con el puesto.

Cómo desarrollar las especificaciones de conducta para el puesto: ¿Qué se busca en el candidato?

Aun el negocio de una sola persona puede desarrollar una serie de criterios relacionados con la clase de persona que sería la mejor para el puesto. Una forma rápida y eficiente de formular estas especificaciones es hacer las siguientes preguntas:

Factor de conocimiento y experiencia: ¿Qué debe saber el candidato acerca del desempeño del puesto? ¿Qué experiencia es absolutamente necesaria para desempeñar el puesto?

Factor de motivación: ¿Qué le debe gustar hacer a la persona para disfrutar de este puesto? ¿Hay algo que a la persona le disguste? ¿Existen objetivos o aspiraciones esenciales que deba tener? ¿Existen demandas de energía poco comunes en el desempeño del trabajo? ¿Qué tan indispensables son el impulso y motivación de la persona?

Factor intelectual: ¿Existe alguna aptitud intelectual específica necesaria (matemáticas, mecánica, etc.)? ¿Qué tan complejos son los problemas que debe solucionar? ¿Qué es lo que una persona debe demostrar que puede hacer intelectualmente? ¿Cómo debe la persona solucionar los problemas (en forma cautelosa, deductiva, etc.)?

Factor de personalidad: ¿Cuáles son las cualidades de personalidad imprescindibles para el éxito en el puesto (capacidad para soportar el tedio, la decisión, la estabilidad, etc.)? ¿Cómo debe el interesado al puesto manejar la tensión, la presión y la crítica? ¿Qué clase de comportamiento interpersonal es necesario en el puesto en relación con los superiores, compañeros, subordinados, y fuera de la empresa, con los clientes?

FACTORES ESPECIFICOS QUE SE DEBEN PROBAR EN LA ENTREVISTA

A continuación, utilice una combinación de preguntas abiertas, como las que se muestran en la figura 6.3, para probar la adecuación del candidato para el puesto:

Factor intelectual: Con este factor se demuestran cosas como la complejidad de las tareas que la persona ha realizado, los grados de escolaridad, los resultados del examen (incluyendo las pruebas de aptitud académica, etc.) y la forma en que organiza sus pensamientos y se comunica.

Factor de motivación: Este factor prueba áreas como lo que le gusta y le disgusta a la persona (para cada cosa o situación, lo que le gusta o le disgusta acerca de ella), sus aspiraciones (incluyendo la validez de cada objetivo en términos de la razón por la cual eligió este objetivo) y su nivel de energía, tal vez preguntándole lo que hace, digamos, un "martes cualquiera".

Factor de personalidad: Busca patrones desfavorables de comportamiento (agresividad, inquietud compulsiva, etc.) e investiga las anteriores relaciones interpersonales de la persona. En este punto, haga preguntas indagatorias acerca de las interacciones pasadas de la persona (el trabajo en grupos escolares, el trabajo con alguna asociación femenina, la conducción del equipo de trabajo en el puesto anterior, etc.). También trate de juzgar la conducta de la persona durante la misma entrevista: ¿La persona es agradable? ¿Tímida? ¿Sociable?

COMO USAR UN PLAN DE ENTREVISTA

También se debe trazar un plan de entrevista como guía. John Drake[36] afirma que las etapas importantes que se deben cubrir incluyen:

Preparatoria

Universidad

Experiencias de trabajo —de temporada, de tiempo parcial

Experiencia en el trabajo de tiempo completo (uno a uno)

Metas y ambiciones

Reacciones al puesto para el que se está entrevistando

Autoevaluaciones (del candidato acerca de sus cualidades y defectos)

Experiencia militar

Actividades actuales fuera de la empresa

El enfoque básico es seguir el plan, tal vez iniciando con una pregunta abierta para cada tema, como, "¿podría decirme algo de lo que hizo cuando estuvo en la preparatoria?" Recuerde que está tratando de lograr información sobre cuatro rasgos principales —inteligencia, motivación, personalidad y conocimiento y experiencia. Entonces es posible acumular información sobre cada uno de estos cuatro rasgos conforme la persona habla. Las áreas específicas en las que se quiera profundizar por lo general se pueden llevar adelante haciendo preguntas como: "¿Podría usted explicar en detalle sobre esto por favor?", o averiguar cosas como la complejidad de las tareas realizadas, las calificaciones de la prueba, qué le gustaría o disgustaría y cómo fueron sus interacciones.

COMPARE AL CANDIDATO CON EL PUESTO

Si se siguió el plan de entrevista y se investigaron los cuatro factores, ahora debe resumir la fuerza y las limitaciones generales del candidato. También debe poder sacar algunas conclusiones sólidas acerca de la capacidad intelectual de la persona, el conocimiento y experiencia, motivación y personalidad. El siguiente paso debe ser comparar las conclusiones tanto para la descripción de puesto como para la lista de especificaciones de conducta desarrolladas como se explicó previamente. Se deben tener entonces bases racionales para comparar al candidato con el puesto, de acuerdo con el análisis de las características y aptitudes realmente exigidas.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO

Programa total de selección

Las compañías de hoy necesitan empleados que estén comprometidos con sus empresas —empleados que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa y la traten como si fuera propias. Sin embargo, el momento de iniciar este compromiso es antes —y no después— de que los empleados son contratados.[37] Por tanto, cada vez más compañías progresistas como Saturn, Delta y Federal Express utilizan lo que se podría denominar prácticas de contratación basadas en el valor. Estas empresas no sólo atienden a las aptitudes relacionadas con el puesto; tratan de entender a la persona, su futuro y sus cualidades y valores personales. Identifican las experiencias y valores comunes que podrían señalar la adaptación futura y el éxito del aspirante con la empresa. Dan a sus aspirantes datos preliminares sobre lo que pueden esperar. Y, tal vez más importante, hacen esfuerzos enormes para combinar las entrevistas y otros procedimientos de selección en programas totales de selección con el fin de encontrar a las mejores personas. Fujio Cho, presidente de Toyota Motor Manufacturing en Estados Unidos, dice:

> Puede ser sorprendente, pero nuestro proceso de selección y contratación es un sistema meticuloso y exhaustivo, diseñado no sólo para llenar posiciones rápidamente, sino para encontrar a la persona correcta para cada posición. ¿Qué buscamos? Primero, deben ser capaces de pensar por ellas mismas. . . solucionar problemas. . . y segundo, de trabajar en una atmósfera de grupo. Dicho simplemente, necesitamos mentes fuertes, no espaldas fuertes. . . consideramos la selección de un miembro del equipo como una decisión de inversión a largo plazo. ¿Por qué meterse en el problema de contratar a un empleado dudoso sólo para despedirlo más tarde?[38]

Como se resume en la figura 6.4, el proceso de contratación de Toyota implica aproximadamente 20 horas en seis fases, distribuidas durante 5 o 6 días. El Departamento de Servicios de Empleo en Kentucky realiza la fase I. En ella, los aspirantes llenan las formas de solicitud resumiendo su experiencia laboral y aptitudes y ven un video que describe el ambiente laboral y el sistema de selección de Toyota. Esto les lleva aproximadamente una hora y da a los aspirantes un preliminar del trabajo en Toyota y de la amplitud del proceso de contratación. Muchos aspirantes simplemente desisten en esta etapa.

La fase II está enfocada a evaluar el conocimiento técnico y el potencial del aspirante, y en el caso de Toyota también se realiza en el Departamento de Servicios de Empleo de Kentucky. En esta fase, los aspirantes toman la General Aptitude Test Battery (GATB—Batería de Pruebas de Aptitudes Generales) del servicio de empleo de Estados Unidos, la cual les ayuda a identificar la capacidad para solucionar problemas y el potencial de aprendizaje, así como las preferencias ocupacionales. Los aspirantes expertos en algún oficio (mecánicos calificados, etc.) también una prueba de mantenimiento general o de herramientas durante seis horas. El Servicio de Empleo de Kentucky califica todas las pruebas y presenta los archivos a Toyota. (Diferentes oficinas de empleo estatal arreglarán servicios de preselección similares para empresas que hacen reclutamiento pesado en estas áreas, y muchas también aplicarán pruebas GATB para la mayoría de las empresas en estas áreas.)

Toyota toma el mando del proceso de selección en la fase III. El objetivo es evaluar las aptitudes interpersonales y de toma de decisiones de los aspirantes. Todos los aspirantes participan en 4 horas de actividades en la solución de problemas y debates en grupo e individuales en el centro de evaluación de la empresa. Este es un sitio separado donde los aspirantes se ocupan en los ejercicios bajo la observación de los expertos en selección de Toyota.

EL PROCESO

Fase I	Orientación/Solicitud Se llena una solicitud y se observa un video del ambiente de trabajo y el proceso de selección de Toyota (1 hora) Objetivo: Explicar el trabajo y reunir información sobre las experiencias y capacidades de trabajo Conducción: Departamento de Servicios de Empleo de Kentucky
Fase II	Evaluación de las capacidades técnicas Pruebas escritas. Prueba de conocimientos generales (2 horas) Prueba de herramientas o de mantenimiento general (6 horas)[1] Objetivo: Evaluar el conocimiento y potencial técnico Conducción: Departamento de Servicios de Empleo de Kentucky
Fase III	Evaluación de las capacidades interpersonales Actividades para la solución de problemas en grupo e individuales (4 horas) Simulación en una línea de producción (5 horas)[2] Objetivo: Evaluar las aptitudes interpersonales y la toma de decisiones Conducción: Toyota Motor Manufacturing
Fase IV	Evaluación en Toyota Entrevista y evaluación grupal (1 hora) Objetivo: Analizar los métodos y logros Conducción: Toyota Motor Manufacturing
Fase V	Evaluación de salud Examen médico y pruebas de drogas/alcohol (2 ½ horas) Objetivo: Determinar la condición física Conducción: Hospital General Scott County y el Centro Médico de la Universidad de Kentucky
Fase VI	Observación en el trabajo Observación e instrucción en el puesto después de ser contratado (seis meses) Objetivo: Evaluar el desempeño en el puesto y el desarrollo de aptitudes Conducción: Toyota Motor Manufacturing

[1] Sólo para profesionales expertos.
[2] Sólo producción.

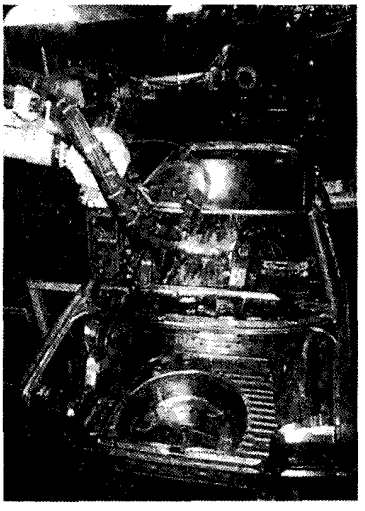
FIGURA 6.4 Resumen del proceso de contratación en Toyota
Basado en los documentos de Toyota Motor Manufacturing, USA, Inc.

Los ejercicios en el grupo de debate ayudan a mostrar cómo interactúan los aspirantes con otros en su grupo. En un ejercicio común, los participantes, que desempeñan el papel de empleados de la compañía, constituyen un grupo responsable de seleccionar las nuevas características para el automóvil del próximo año. Los miembros del equipo primero clasifican en forma individual 12 carac-terísticas con base en el interés en el mercado y luego sugieren una característica no incluida en la lista. Después, deben llegar a un consenso sobre la mejor clasificación.

Los ejercicios para la solución de problemas por lo general son aplicados en forma individual y están enfocados a evaluar la capacidad para solucionar problemas de cada aspirante, en términos de aspectos como la agudeza de ingenio, flexibilidad y creatividad. Por ejemplo, en un ejercicio normal, se le da al aspirante una breve

descripción de un problema de producción y se le pide que formule preguntas que le ayudarán a la mejor comprensión de las causas del problema. Después el aspirante tiene la oportunidad de hacer preguntas a una persona hábil, con información considerable acerca del origen del problema. Al final de este periodo de preguntas y respuestas, el candidato llena una forma, lista las causas del problema, las soluciones recomendadas y las razones para sugerir estas soluciones.

También en la fase III los candidatos para el ensamble en la línea de producción participan en una simulación del proceso de producción durante cinco horas. En uno de estos ejercicios, los candidatos desempeñan los papeles del equipo gerencial y la fuerza laboral de una empresa que hace circuitos eléctricos. Durante una serie de etapas de planeación y manufactura, el grupo debe decidir qué circuitos deben ser fabricados y cómo asignar con eficiencia los materiales y el dinero para producirlos.



El compromiso de los empleados miembros del equipo estadounidense de Toyota es una parte importante de la razón por la que el Camry (ensamblado en la planta de Georgetown, Kentucky) continuamente gana premios de calidad.

La fase IV comprende una entrevista grupal de una hora. En esta fase, los grupos de candidatos analizan sus logros con los entrevistadores de Toyota. Esta fase ayuda a los asesores de Toyota a obtener un imagen más completa de qué es lo que impulsa a cada candidato, en términos de aquellas cosas de las que están más orgullosos y más interesados. La fase IV también da a Toyota otra oportunidad para observar a sus candidatos interactuar entre ellos en grupos. Aquellos que terminan con éxito la fase IV (y son tentativamente designados como empleados de Toyota) se someten durante dos horas y media a exámenes médicos y de detección de drogas y alcohol en el área de hospitales (fase V). Por último, la fase VI implica la supervisión estrecha, la observación e instrucción a los nuevos empleados acerca del trabajo, para evaluar su desempeño laboral y desarrollar sus aptitudes durante los primeros seis meses en el puesto.

El jefe de personal de la empresa ha dicho que lo primero que se tiene que hacer para diseñar un proceso de contratación como el de Toyota es "saber lo que se quiere". En Toyota se buscan, primero, dice, las aptitudes interpersonales, debido al énfasis de la empresa en la interacción del grupo.

De igual forma, el empuje total del proceso de producción "kaizen" de Toyota es mejorar los procesos laborales mediante el compromiso del trabajador, y es por eso que el razonamiento y las aptitudes para solucionar problemas también son requerimientos humanos críticos. Este énfasis en kaizen —al tener este compromiso los mismos trabajadores mejoran el sistema— ayuda a explicar la importancia que da Toyota a la contratación de una fuerza laboral inteligente y educada. El GATB y las simulaciones para resolver problemas, en efecto, han ayudado a producir esta fuerza laboral. "Aquellos que hicieron su mejor esfuerzo en su preparación hicieron su mejor esfuerzo en las simulaciones", asegura un ejecutivo de personal. El 100% de los trabajadores de Toyota tiene por lo menos grado de preparatoria o equivalente, y un buen número de empleados de planta (incluyendo ensambladores) son universitarios.

La calidad es uno de los valores centrales de Toyota, y por tanto la empresa también busca una historia de compromiso con la calidad en las personas que contrata. Esta es una razón para la entrevista de grupo, la única que se concentra en los logros. Al preguntar a los candidatos sobre las cosas de las que están orgullosos, Toyota obtiene un mejor discernimiento de los valores de la persona respecto a la calidad y a hacer las cosas bien. Esto es muy importante en una empresa dedicada a tener empleados que construyen calidad en sus carros en cada etapa del proceso.

Toyota también está buscando empleados "que tengan afán de aprender y buena voluntad para intentarlo no sólo a su manera, sino a nuestra manera y a la manera del grupo". Después de todo, el sistema de producción de Toyota se basa en la toma de decisiones por consenso, la rotación de puestos y las trayectorias de carrera flexibles, y esto requiere de participantes receptivos, flexibles y no dogmáticos, que los ejercicios de la empresa para la solución de problemas y la toma de decisiones en grupo ayudan a identificar.

En resumen, las empresas con alto compromiso como Toyota utilizan programas totales de contratación basados en el valor, para seleccionar empleados cuyos valores sean compatibles con los de la empresa. Si bien todas las compañías realizan esto en diferentes formas, cinco temas comunes son evidentes en Toyota. Primero, la contratación con base en el valor requiere que se hayan aclarado los valores propios de la empresa. Si es la excelencia, el perfeccionamiento kaizen/continuo, la integridad o algún otro, la contratación con base en el valor se inicia puntualizando cuáles son esos valores.

Segundo, las empresas de alto compromiso como Toyota dedican tiempo y esfuerzo a un proceso de selección exhaustivo. De 8 a 10 horas de entrevistas, aun para los empleados a nivel de ingreso, no es raro: y empresas como Toyota dedicarán 20 horas o más a alguien antes de decidir su contratación. Muchos son rechazados.

Tercero, el proceso de selección no sólo identifica el conocimiento y aptitudes técnicas. Más bien, los valores y aptitudes de los candidatos son confrontados con las necesidades de la empresa. El grupo de trabajo en grupo, Kaizen, y la flexibilidad son los valores centrales en Toyota; por lo tanto, las aptitudes para solucionar problemas, las aptitudes interpersonales y el compromiso por la calidad son requisitos humanos indispensables.

Cuarto, la contratación con base en el valor siempre incluye preliminares del puesto. Las empresas con alto compromiso realmente están interesadas en "convencer" a los buenos candidatos. Pero es más importante asegurarse de que los candidatos sepan cómo es trabajar en la empresa y, aún más importante, qué clase de valores aprecia la compañía.

Por último, la autoselección es una práctica de selección importante en casi todas estas empresas. En algunas compañías sólo implica preliminares realistas. En otras, las prácticas en largos períodos "de prueba" en puestos a nivel de ingreso ayudan a eliminar a aquellas personas que no se adaptan. Y en estas empresas el proceso de selección exige un gran sacrificio de los empleados, en tiempo y esfuerzo.

NORMAS PARA LOS ENTREVISTADOS

Antes de llegar a una posición en la que tenga que hacer entrevistas, tal vez usted tendrá que ser entrevistado en ciertas ocasiones. A continuación se presentan algunos consejos para destacar en las entrevistas.

Lo primero que hay que entender es que las entrevistas se utilizan primordialmente para ayudar a las empresas a determinar cómo es el aspirante como persona.[39] En otras palabras, la información referente a la forma en que se relaciona con los demás y su deseo de trabajar, son de primera importancia en la entrevista, ya que sus capacidades y experiencia técnica por lo general se determinan mejor mediante pruebas y un cuidadoso estudio de sus antecedentes de trabajo y educación. Los entrevistadores buscarán antes que nada respuestas vigorosas y articuladas. Específicamente, los elementos más importantes para influir en la decisión del entrevistador serán si responde concisamente, coopera por completo al dar respuesta a las preguntas, ofrece opiniones personales cuando es relevante y se apega al tema.

Existen siete cosas que se deben hacer para sacar ventaja en la entrevista.

Primero, *la preparación es esencial.* Antes de la entrevista, entérese de todo lo que pueda sobre la empresa, el empleo y las personas que se encargan del reclutamiento. En la biblioteca, revise publicaciones de negocios para enterarse de lo que sucede en el área de operaciones de la compañía. ¿Quién es la competencia? ¿Qué

están haciendo? Trate de detectar los problemas de la empresa y esté dispuesto a explicar por qué piensa que podría solucionar dichos problemas, citando algunos de sus *logros específicos* como ejemplo.

Segundo, *descubra las necesidades reales del entrevistador*. Dedique el menor tiempo posible a responder las primeras preguntas del entrevistador y el mayor a que éste describa sus necesidades, qué espera que haga la persona que contrate y el tipo de candidato que considera adecuado. Haga preguntas abiertas en este punto, como: "¿Podría hablarme un poco más sobre eso?"

Tercero, *relaciónese con las necesidades del entrevistador*. Una vez que sepa cuál es el tipo de persona que el entrevistador busca y los tipos de problema que desea resolver, estará en una buena posición para describir sus propios logros *en términos de las necesidades del entrevistador*. Empiece diciendo algo como: "Uno de los problemas que ha indicado que es importante para usted, es similar a un problema que enfrenté en una ocasión". Después, establezca el problema, describa su solución y manifieste los resultados.[40]

Cuarto, *piense antes de responder*.[41] La respuesta a una pregunta debe ser un proceso de tres pasos: haga una pausa, piense y hable. *Haga una pausa* para asegurarse de que entiende hacia dónde va el entrevistador: *piense* en cómo estructurar su respuesta, y después, *hable*. En su respuesta, trate de destacar la forma en que el entrevistador resolverá su problema al contratarlo.

Quinto, *la apariencia y el entusiasmo son importantes*. Ropa apropiada, un buen arreglo, un apretón de manos firme y la apariencia de energía controlada son importantes.

Sexto, *cause una primera impresión buena*. Recuerde que los estudios sobre entrevistas muestran que en la mayoría de los casos, los entrevistadores toman una posición con respecto al aspirante durante los primeros minutos de la entrevista. Una primera impresión buena podría tornarse negativa durante la entrevista, pero eso es poco probable. Las primeras malas impresiones son casi imposibles de superar. Un experto sugiere prestar atención a las siguientes "consideraciones clave para entrevistas":

1. Ropa apropiada.
2. Buen arreglo personal.
3. Un apretón de manos firme.
4. La apariencia de energía controlada.
5. Estado de ánimo adecuado y facilidad para sonreír.
6. Un interés genuino en la operación de la empresa y mucha atención cuando el entrevistador habla.
7. Orgullo por el desempeño previo.
8. Entendimiento de las necesidades de la empresa y el deseo de servirle.
9. Presentación de buenas ideas.
10. Habilidad para tomar el control cuando el entrevistador no realiza un buen trabajo.

En la figura 6.5 se presentan muestras de preguntas que puede hacer y que incluyen: "¿Le importaría describirme el tipo de trabajo?" "¿Podría hablarme sobre las personas que me reportarían directamente?"

Séptimo, recuerde que su *conducta no verbal* con frecuencia transmitirá más sobre usted que el contenido verbal real de lo que dice. En este caso, mantener un contacto visual es muy importante; además, hable con entusiasmo, apruebe con la cabeza y recuerde hacer una breve pausa para estructurar su respuesta a fin de que ésta sea articulada y fluida.

FIGURA 6.5
Preguntas del entrevistado
Fuente: H. Lee Rust, *Job Search, The Complete Manual for Job Seekers*, New York, AMACOM, 1991, pp. 234-235.

1. ¿Cuál es el principal problema que necesita la atención de la persona que contrata?
2. ¿Qué otros problemas necesitan atención ahora?
3. ¿Qué se ha hecho sobre esto hasta la fecha?
4. ¿Cómo se ha realizado el trabajo en el pasado?
5. ¿Por qué está vacante ahora el puesto?
6. ¿Se ha escrito la descripción del puesto para esta posición?
7. ¿Cuáles son las principales responsabilidades?
8. ¿Qué autoridad tendría? ¿Cómo definiría su alcance?
9. ¿Cuál es el proyecto de ventas y utilidades de la compañía durante los próximos cinco años?
10. ¿Qué se necesita hacer para lograr estas metas?
11. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas principales de la compañía?
12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en producción?
13. ¿Cuáles son las ventaja y desventajas en los productos o la posición competitiva?
14. ¿A quién identifica como su principal competidor?
15. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
16. ¿Cómo se plantea el futuro para su industria?
17. ¿Tiene planes para nuevos productos o adquisiciones?
18. ¿La compañía podría ser vendida o adquirida?
19. ¿Cuál es la solidez financiera actual de la empresa?
20. ¿Qué podría decirme sobre la persona a quien yo reportaría?
21. ¿Qué podría decirme sobre otras personas en posiciones clave?
22. ¿Qué podría decirme acerca de los subordinados que tendría?
23. ¿Cómo definiría su filosofía gerencial?
24. ¿Los empleados son apoyados en la oportunidad de continuar su educación?
25. ¿Qué busca en la persona que cubrirá este puesto?

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. Existen algunos tipos básicos de entrevistas: situacionales, no dirigidas, estructuradas, en secuencia, de panel, de tensión y de evaluación.
2. Se analizaron diferentes factores y problemas que puedan limitar la utilidad de una entrevista: Estos son: tomar decisiones anticipadas, el hecho de que predomine la información negativa, la medida en la que el entrevistador conoce los requerimientos del puesto, estar bajo presión para contratar, el efecto del orden de los candidatos, los elementos visuales y rasgos tales como el entusiasmo.

3. Los cinco pasos en la entrevista son: planificar, crear un ambiente de confianza, hacer preguntas al candidato, cerrar la entrevista y revisar los datos.

4. Las normas para los entrevistadores son: utilizar una guía estructurada; conocer los requerimientos del puesto; atender a los rasgos que puedan evaluarse con mayor precisión (como la motivación); dejar que el entrevistado hable; retrasar la decisión y recordar los requisitos de la EEOC.

5. Los pasos en una entrevista estructurada o situacional son: análisis del puesto, evaluación de la información de sus responsabilidades; formulación de preguntas con incidentes críticos; formulación de respuestas de referencia; nombrar un comité de entrevistas y realizar la entrevista.

6. Como entrevistado, hay que tener en mente que: los entrevistadores tienden a tomar decisiones prematuras y permiten que predomine la información desfavorable; la apariencia y entusiasmo son importantes; hay que lograr que el entrevistador hable; es importante prepararse (antes de llegar), conocer el empleo y los problemas que el entrevistador desea solucionar; hay que hacer hincapié en el entusiasmo y la motivación para trabajar, así como en la forma en que sus logros se ajustan a las necesidades del entrevistador.

7. Un procedimiento rápido para realizar una entrevista implica el desarrollo de las especificaciones de conducta; la determinación de los factores básicos intelectuales, de motivación, personalidad y experiencia que se van a probar; el uso de un plan de entrevista; y luego comparar al individuo con el puesto.

8. La contratación con base en el valor puede contribuir directamente a aumentar el compromiso en la organización. Esto ayuda a seleccionar a los candidatos mejor calificados —aquellos que tienen la capacidad y el potencial para hacer el trabajo. Sin embargo, esto supone que la gerencia ha establecido los valores que aprecia (como la calidad en Toyota).

TERMINOS CLAVE

entrevista no dirigida
entrevista situacional
entrevista estructurada
entrevista en serie
entrevista de panel
entrevista de tensión
entrevista de evaluación
error en el orden de candidatos

CUESTIONES PARA DEBATE

1. ¿Tienen que ser una pérdida de tiempo las entrevistas? ¿Por qué? ¿Por qué no?

2. Explique cuando menos seis factores que afecten la utilidad de las entrevistas.

3. Analice las normas presentadas aquí para ser un entrevistador más eficaz.

4. Escriba una breve presentación titulada "Cómo ser eficaz como entrevistado".

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

La mejor entrevista

Como virtualmente todas las actividades relacionadas con la administración de personal en los Centros de Limpieza Carter, la compañía actualmente no tiene un método organizado para entrevistar a los candidatos a empleo. Los gerentes de tienda, quienes hacen casi toda la contratación, tienen algunas de sus propias preguntas favoritas que siempre hacen. Pero a falta de alguna norma por parte de la alta gerencia, todos admiten que su desempeño en la entrevista deja algo que desear. De igual forma, el mismo Jack Carter admite sentirse mejor tratando con lo que él llama el aspecto de la maquinaria "tuercas y tornillos" de su negocio y que nunca se ha sentido particularmente cómodo al tener que entrevistar a los aspirantes a puestos administrativos o a otros puestos. Jeniffer está segura de que la carencia de prácticas, procedimientos y capacitación formal para las entrevistas explica en algo la rotación de personal y los problemas de robo. Por tanto, quiere hacer algo para mejorar el desempeño de la compañía en esta importante área.

Preguntas

1. En general, ¿qué puede hacer Jeniffer para mejorar las prácticas de entrevistas a los empleados? ¿Debe desarrollar formas de entrevista que listen las preguntas para los puestos gerenciales y no gerenciales? Si es así, ¿qué forma deberían tomar y qué preguntas se deben incluir?

2. ¿Debe instrumentar un programa de capacitación para sus gerentes? Si es así, específicamente, ¿cuál debería ser el contenido del programa de capacitación para las entrevistas? En otras palabras, si ella decidió iniciar la capacitación de su personal administrativo para que entreviste mejor, ¿qué debe decirles y cómo debe decirlo?

CASO LABORAL: *La entrevista fuera de control*

María Fernández es una ingeniera mecánica brillante, popular y bien informada, que se graduó en Ingeniería por la Universidad Estatal en junio de 1992.

Durante la primavera anterior a su graduación asistió a diferentes entrevistas de trabajo, de la mayoría de las cuales pensó que fueron corteses y razonablemente útiles para darle a ella y a su posible empleador una buena impresión de dónde se encontraba cada uno de ellos en los asuntos de importancia para ambos. Por tanto, con gran anticipación se preparó para una entrevista con una empresa en la que siempre quiso trabajar, la Apex Environmental. Ella siempre tuvo un gran interés en la limpieza del ambiente y creyó firmemente que el mejor uso de su capacitación y aptitudes sería trabajando para una empresa como Apex, donde ella pensó que podría tener una carrera exitosa mientras hacía del mundo un mejor sitio.

Sin embargo, la entrevista fue un desastre. Entró al salón en el que cinco hombres, el presidente de la compañía, dos vicepresidentes, el director de mercadotecnia y otro ingeniero, empezaron a hacerle preguntas que ella sintió que estaban encaminadas principalmente a hacerla fallar más que a enterarse de lo que podría ofrecer con sus aptitudes de ingeniera. Las preguntas fueron desde innecesariamente descorteses ("¿por qué tomó usted un puesto como camarera en la universidad si es una persona tan inteligente?") hasta preguntas irrelevantes y sexistas ("¿está planeando establecerse e iniciar una familia en poco tiempo?"). Luego, después de la entrevista, se encontró en forma individual con dos de los caballeros (uno de ellos el presidente) y las pláticas se enfocaron casi exclusivamente en su experiencia técnica. María pensó que estas últimas entrevistas estuvieron definitivamente

bien. Pero a pesar de la entrevista del panel, con esa animosidad y despropósito, ella se sorprendió cuando algunos días después recibió una oferta de trabajo en la empresa.

La oferta la colocó en posición de tener que hacer algunas consideraciones. Desde su punto de vista, el trabajo era perfecto —le gustaba pensar en lo que haría, la industria y la ubicación de la empresa. Y, de hecho, el presidente había sido cortés en las entrevistas posteriores, como lo habían sido los otros miembros del grupo administrativo. María se preguntaba si la entrevista del panel había sido intencionalmente tensa para ver cómo respondería bajo presión, y ¿por qué habrían hecho tal cosa?

Preguntas

1. ¿Cómo explicaría la naturaleza de la entrevista del panel que María tuvo que soportar? Específicamente, ¿piensa que reflejó una estrategia de entrevista bien pensada por parte de la empresa o un descuido por parte de la administración? Si fue una entrevista descuidada, ¿qué haría para mejorar el proceso de entrevista en Apex Environmental?

2. ¿Aceptaría la oferta de trabajo si fuera María? Si no está seguro, ¿existe alguna información adicional que le pudiera ayudar a tomar su decisión? Si es así, ¿cuál es ésta?

3. El puesto de ingeniero que María estaba solicitando requiere: (1) excelentes aptitudes técnicas con respecto a la ingeniería mecánica; (2) un compromiso para trabajar en el área de control de la contaminación; (3) la habilidad para tratar bien y en forma confidencial con los clientes que tienen problemas de ingeniería; (4) un gran deseo de viajar por todo el mundo y (5) una persona muy inteligente y bien equilibrada. ¿Qué preguntas haría si entrevistara a los aspirantes al puesto?

NOTAS

1. Neal Schmitt, "Social and Situational Determinants of Interview Decisions: Implications for the Employment Interview", en *Personnel Psychology*, vol. 29, primavera de 1976, pp. 79-101; Lynn Ulrich y Don Trumbo, "The Selection Interview Since 1949", en *Psychological Bulletin*, vol. 63, 1965, pp. 100-116. Véase, de todas formas, Frank Landy, "The Validity of the Interview in Police Officer Selection", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, 1976, pp. 193-198. Véase también Vincent Loretto, "Effective Interviewing Is Based on More than Intuition", en *Personnel Journal*, vol. 65, diciembre 1986, pp. 101-107; George Dreher et al., "The Role of the Traditional Research Design in Underestimating the Validity of the Employment Interview", en *Personnel Psychology*, vol. 41, no. 2, verano de 1988, pp. 315-318; y M. M. Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research", en *Personnel Psychology*, vol. 42, 1989, pp. 691-726.

2. Richard Arvey y James Campion, "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research", en *Personnel Psychology*, vol. 35, verano de 1982, pp. 281-322. Véase también Richard Arvey, Howard Miller, Richard Gould y Philip Burch, "Interview Validity for Selecting Sales Clerks", en *Personnel Psychology*, vol. 40, primavera de 1987, pp. 1-12; y Amanda Phillips y Robert Dipboye, "Correctional Tests of Predictions from a Process Model of the Interview", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, febrero de 1989, pp. 41-52.

3. Frank Landy y Don Trumbo, *Psychology of Work Behavior*, Homewood, IL: Dorsey Press, 1976, p. 185. Véase también Arvey *et al.*, *op. cit.*, pp. 1-12.

4. Una forma de entrevista similar pero más estructurada se denomina *entrevista de patrones*. Está enfocada a obtener datos sobre la capacidad técnica del aspirante, así como a descubrir los patrones de personalidad, actitudes y motivación. Véase, por ejemplo, Arthur Pell, *Recruiting and Selecting Personnel*, Nueva York: Regents, 1969, pp. 120-121.

5. Véase G. Latham et al., "The Situational Interview", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, 1980, pp. 422-427; Elliot Pursell, Michael Campion y Sara Gaylord, "Structured Interviewing: Avoiding Selection Problems", en *Personnel Journal*, vol. 59, noviembre de 1980, pp. 907-912. Véase también Jeff Weekley y Joseph Gier, "Reliability and Validity of the Situational Interview for a Sales Position", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 3, agosto de 1987, pp. 484-487. Véase también Michael A. Campion, Elliott Pursell y Barbara Brown, "Structured Interviewing: Raising the Psychometric Properties of the Employment Interview", en *Personnel Psychology*, vol. 41, no. 1, primavera de 1988, pp. 25-42; y Steven Maurer y Charles Fay, "Effect of Situational Interviews, Conventional Structured Interviews, and Training on Interview Rating Agreement: An Experimental Analysis", en *Personnel Psychology*, vol. 41, no. 2, verano de 1988, pp. 329-344.

6. Arthur Pell, *op. cit.*, p. 119.

7. Se basa en John F. Wymer III y Deborah A. Sudbury, "Employment

Discrimination 'Testers'—Will Your Hiring Practices 'Pass'?" e . *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, no. 4, primavera de 1992, pp. 623-633.

8. *Ibid.*, pp. 624-625.

9. Bureau of National Affairs, *Daily Labor Report*, 5 de diciembre de 1990 en D-1.

10. Véase, por ejemplo, *Lea* vs. *Cone Mills Corp.*, 438 F2d 86, 1971.

11. Wymer y Sudbury, *op. cit.*, p. 629.

12. Urban Institute, *Opportunities Denied, Opportunities Diminished: Discrimination in Hiring.*

13. Adaptado de Wymer y Sudbury, *op. cit.*, pp. 631-632.

14. S. W. Constantin, "An Investigation of Information Favorability in the Employment Interview", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, 1976, pp. 743-749. Se debe observar que algunos estudios analizados en este capítulo implican que los entrevistadores analicen entrevistas basados en relaciones escritas (en vez de en personal) y que un estudio sugiere que este procedimiento podría no ser equivalente a tener a los entrevistadores directamente frente a los aspirantes. Véase Charles Gorman, William Grover y Michael Doherty, "Can We Learn Anything About Interviewing Real People from Interviews' of Paper People? A Study of the External Validity Paradigm", en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22, no. 2, octubre de 1978, pp. 165-192. Véase también John Binning et al., "Effects of Pre-interview Impressions on Questioning Strategies in Same and Opposite Sex Employment Interviews", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 1, febrero de 1988, pp. 30-37; y Sebastiano Fisicaro, "A Reexamination of the Relation Between Halo Error and Accuracy", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 2, mayo de 1988, pp. 239-246.

15. David Tucker y Patricia Rowe, "Relationship Between Expectancy, Casual Attribution, and Final Hiring Decisions in the Employment Interview", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, no. 1, febrero de 1979, pp. 27-34. Véase también Robert Dipboye, Gail Fontenelle y Kathleen Garner, "Effect of Previewing the Application on Interview Process and Outcomes", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no. 1, febrero de 1984, pp. 118-128.

16. Don Langdale y Joseph Weitz, "Estimating the Influence of Job Information on Interviewer Agreement", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, 1973, pp. 23-27. Para una revisión de cómo determinar los requisitos humanos de un puesto, véase Anthony W. Simmons, "Selection Interviewing", en *Employment Relations Today*, invierno de 1991, pp. 305-309.

17. R. E. Carlson, "Selection Interview Decisions: The Effects of Interviewer Experience, Relative Quota Situation, and Applicant Sample on Interview Decisions", en *Personnel Psychology*, vol. 20, 1967, pp. 259-280.

18. R. E. Carlson, "Effects of Applicant Sample on Ratings of Valid Information in an Employment Setting", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 54, 1970, pp. 217-222.

19. Véase Arvey y Campion, *op cit.*, p. 305.

20. T. V. McGovern y H. E. Tinsley, "Interviewer Evaluations of Interviewees' Nonverbal Behavior", en *Journal of Vocational Behavior*, vol. 13, 1978, pp. 163-171. Véase también Keith Rasmussen, Jr., "Nonverbal Behavior, Verbal Behavior, Resume Credentials, and Selection Interview Outcomes", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 4, 1984, pp. 551-556; Robert Gifford, Cheuk Fan Ng y Margaret Wilkinson, "Nonverbal Cues in the Employment Interview: Links Between Applicant Qualities and Interviewer Judgments", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no. 4, 1985, pp. 729-736; Scott T. Fleischmann, "The Messages of Body Language in Job Interviews", en *Employee Relations*, vol. 18, no. 2, verano de 1991, pp. 161-166.

21. Madelaine Heilmann y Lewis Saruwatari, "When Beauty Is Beastly: The Effects of Appearance and Sex on Evaluation of Job Applicants for Managerial and Nonmanagerial Jobs", en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 23, junio de 1979, pp. 360-372. Véase también Tracy McDonald y Milton Hakel, "Effects of Applicant Race, Sex, Suitability, and Answers on Interviewers' Questioning Strategy and Ratings", en *Personnel Psychology*, vol. 38, no. 2, verano de 1985, pp. 321-334; Véase también M. S. Singer y Christine Sewell, "Applicant Age and Selection Interview Decisions: Effect of Information Exposure on Age Discrimination in Personnel Selection", en *Personnel Psychology*, vol. 42, no. 1, primavera de 1989, pp. 135-154.

22. Sandra Forsythe, Mary Frances Drake y Charles Cox, "Influence of Applicants' Dress on Interviewers' Selection Decisions", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no. 2, 1985, pp. 374-378.

23. Arthur Pell, *op. cit.*, pp. 103-115.

24. Carlson, "Selection Interview Decisions", pp. 259-280.

25. William Tullar, Terry Mullins y Sharon Caldwell, "Effects of Interview Length and Applicant Quality on Interview Decision Time", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, diciembre de 1979, pp. 669-674. Véase también McDonald y Hakel, "Effects of Applicants' Race, Sex, Suitability, and Answers", pp. 321-334.

26. *Ibidem.*

27. *Ibid.*, p. 674.

28. Véase David Tucker y Patricia Rowe, "Consulting the Application From Prior to the Interview: An Essential Step in the Selection Process", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no. 3, 1977, pp. 283-287.

29. Landy y Trumbo, *Psychology of Work Behavior.*

30. Robert Dipboye, Richard Arvey y David Terpstra, "Equal Employment and the Interview", en *Personnel Journal*, vol. 55, octubre de 1976.

31. Frederic M. Jablin, "Use of Discrimination Questions in Screening Interviews", en *Personnel Administrator*, vol. 27, no. 3, marzo de 1982, pp. 41-44; véase también Clifford M. Koen, Jr., "The Preemployment Inquiry Guide", en *Personnel Journal*, vol. 59, no. 10, octubre de 1980, pp. 825-829.

32. Esta sección se basa en Pursell, Campion y Gaylord, "Structured Interviewing" y Latham et al., "The Situational Interview." Véase también Michael A. Campion Elliott Pursell y Barbara Brown, "Structured Interviewing", pp. 25-42 y Weekley y Gier, "Reliability and Validity of the Situational Interview", pp. 484-487.

33. *Ibid.*, p.910.

34. De una conferencia del psicólogo industrial Paul Green contenida en Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 20 de junio de 1985, pp. 2-3.

35. Esta sección se basa en John Drake, *Interviewing for Managers: A Complete Guide to Employment Interviewing*, Nueva York: AMACOM, 1982.

36. *Ibidem.*

37. Basado en Gary Dessler, *Winning Commitment*, Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1993.

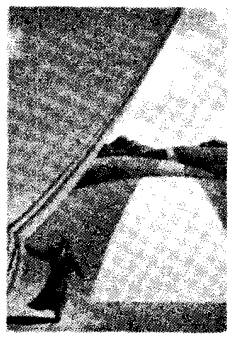
38. Conferencia para el City Club, 15 de noviembre de 1991, Cleveland, Ohio.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

39. James Hollandsworth, Jr. et al., "Relative Contributions of Verbal, Articulative, and Nonverbal Communication to Employment Decisions in the Job Interview Setting", en *Personnel Psychology*, vol. 32, verano de 1979, pp. 359-367. Véase también Sara Rynes y Howard Miller, "Recruiter and Job Influences on Candidates for Employment", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no. 1, 1983, pp. 147-154.

40. Richard Payne, *How to Get a Better Job Quickly*, Nueva York: New American Library, 1979.

41. J. G. Hollandsworth, R. C. Ladinski y J. H. Russel, "Use of Social Skills Training in the Treatment of Extreme Anxiety of Deficient Verbal Skills", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 11, 1979, pp. 259-269.



CASO 1
—Conclusión—

MUJERES EN LA FUERZA LABORAL

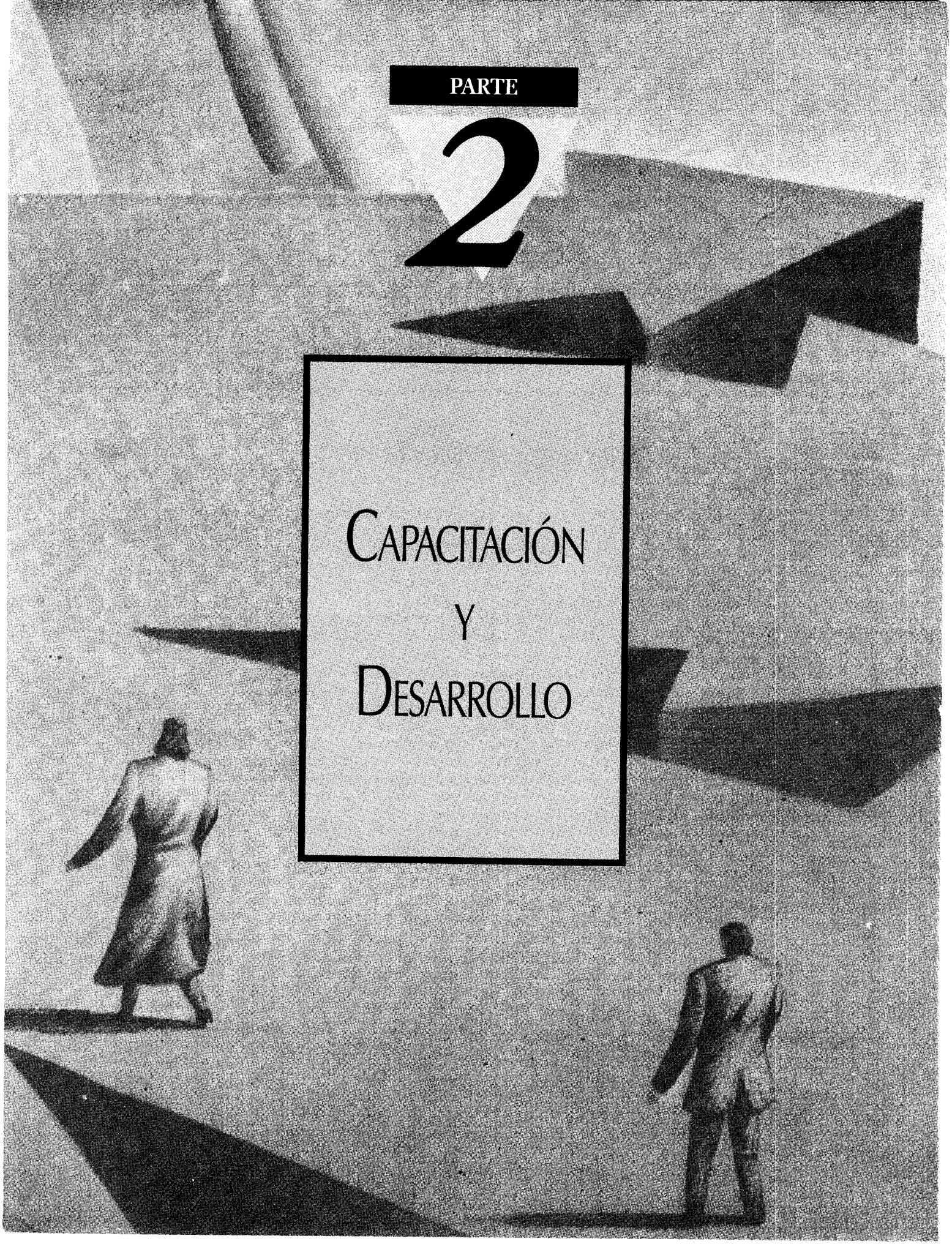
En la introducción para la parte 1, se hicieron algunas preguntas importantes que ahora se deberían considerar.

Establecer una política antidiscriminatoria y aprobar leyes antidiscriminatorias rigurosas no es una garantía de que la discriminación no continuará. Como dice Ellen Galinsky del Families and Work Institute: "De lo que estamos realmente hablando es de un cambio en la educación, y esto no va a ser rápido ni fácil."

Ser la parte demandante en un caso de discriminación puede ser un proceso exasperante y largo; la duración promedio de una investigación de la EEOC es de 248 días. En muchos casos, la compañía mostrará todas las evidencias que pueda para protegerse y "sin evidencia de peso, es la palabra de la compañía contra la del empleado y en algunos casos es una situación sombría". Es evidente que, reducir la discriminación requiere de un cambio de "cultura" por parte de la empresa, que por lo general cuenta sólo con el compromiso activo y obvio de la alta gerencia de la empresa.

Un amplio proceso de prueba y selección debería incluir diferentes técnicas de selección y aplicación de pruebas específicas. Entre éstas se encuentran las formas de solicitud, las pruebas (por ejemplo, las pruebas de inteligencia, de capacidades cognoscitivas específicas, habilidades físicas y motoras, personalidad e intereses y objetivos), el muestreo de trabajo, los centros de evaluación administrativa y las investigaciones de antecedentes y entrevistas. No importa la técnica, los gerentes de personal siempre deben considerar algunas normas para el desarrollo del proceso de aplicación de pruebas y de selección. Primero, deben asegurarse de que los temas en la solicitud, las pruebas o la entrevista son *válidas* —en otras palabras, que el desarrollo de los temas es un medio de predicción válido del desempeño posterior en el trabajo. La técnica también debe ser *confiable*, de tal manera que las calificaciones obtenidas en la prueba sean consistentes cuando esta persona vuelve a realizar la prueba con temas idénticos o con una forma equivalente de examen. Los temas de igualdad en las oportunidades de empleo así como los éticos y de derecho a la privacidad también deberían ser considerados.

Una vez que se ha reclutado, seleccionado y colocado el empleado en el puesto, la siguiente tarea es orientarlo y capacitarlo. En la parte 2 se tratan estos temas.



PARTE

2

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

CASO 2
—Introducción—

LOS EQUIPOS EN LA LÍNEA DE ENSAMBLAJE ESTÁN MEJOR CAPACITADOS Y SON MÁS EFICIENTES

de ABC News, "World News Tonight", 24 de febrero de 1993

En la Parte 1 de este libro, se trataron temas importantes de reclutamiento y colocación —en particular, el análisis de puestos, planificación y reclutamiento de personal, la aplicación de pruebas y selección de los empleados, y las entrevistas a los candidatos al puesto. En el reclutamiento y colocación, lo importante es identificar los requisitos humanos del puesto, la elección de los posibles candidatos y luego la aplicación de pruebas y selección de aquellos que cumplan mejor con las exigencias del puesto.

Sin embargo, en la parte 2 veremos que la contratación de las personas adecuadas no garantiza su éxito, ya que deben ser también capacitadas para realizar su trabajo y su desempeño evaluado para asegurar que están haciendo sus actividades satisfactoriamente. Por tanto, en esta segunda parte del libro —Capacitación y Desarrollo— trataremos los siguientes temas:

Capítulo 7: Orientación y capacitación
Capítulo 8: Cómo desarrollar gerentes
Capítulo 9: Manejo de la calidad y productividad
Capítulo 10: Evaluación del desempeño
Capítulo 11: Administración de carrera

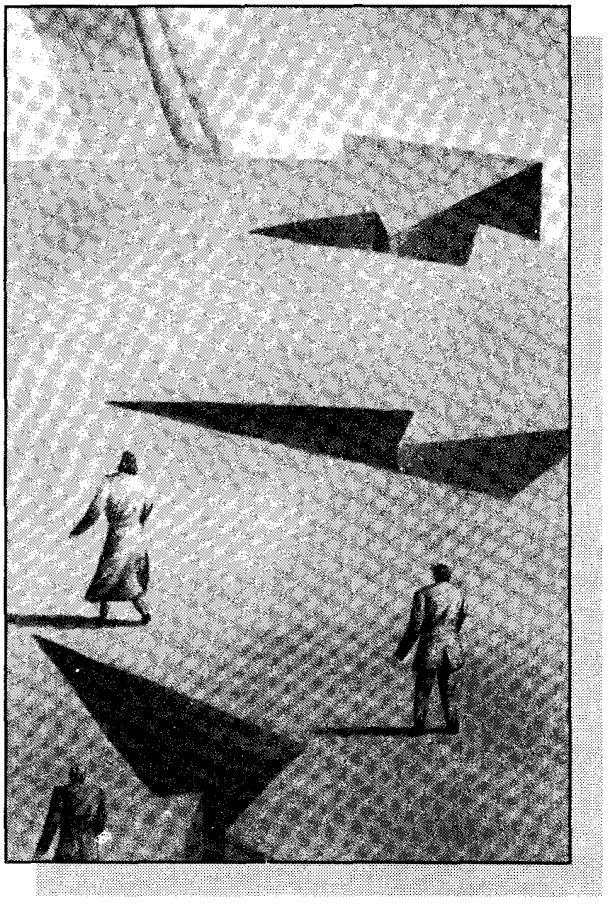
Como veremos en esta parte, de hecho la capacitación de los empleados no sólo significa enseñarles cómo hacer su trabajo. La capacitación y desarrollo fomenta el compromiso del empleado ayudándole a utilizar sus habilidades por completo y a involucrarse en su trabajo. La parte 2 ilustra la forma en que las compañías están utilizando las técnicas de capacitación y de formación de grupos para ganar el compromiso de los empleados. Mientras revisa los siguientes cinco capítulos recuerde estas preguntas:

- ¿Por qué compañías como Square D proporcionan a sus empleados tanta capacitación?
- ¿En qué forma la *capacitación* es una gran parte del *desarrollo* de carrera?
- ¿Cómo se pueden utilizar las prácticas de capacitación, desarrollo y formación de grupos para fomentar la calidad de tal manera que se elimine finalmente la necesidad de inspectores de calidad independientes?

CAPITULO

7

ORIENTACION Y CAPACITACION



PERSPECTIVA

Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es orientarlos y capacitarlos. Es en este punto cuando se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones. En este capítulo, primero se explica la orientación, la cual (con la capacitación) se utiliza para integrar a los nuevos empleados a la organización. Enseguida se describe la capacitación, que implica determinar las aptitudes que se deben aprender y después enseñarlas. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de describir cómo se establece un programa de orientación; explicar cómo se identifican las necesidades de la capacitación; describir la naturaleza de las técnicas básicas de capacitación en la industria; y describir diferentes técnicas de capacitación utilizadas para propósitos especiales, como la educación sobre el SIDA.

ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

ORIENTACION

orientación al empleado
Procedimiento para ofrecer a los empleados nuevos la información de los antecedentes básicos sobre la empresa.

La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información básica incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos. La orientación inicial del empleado, si se maneja correctamente, puede ayudar a reducir el nerviosismo del primer día de los nuevos empleados así como el choque con la realidad que podrían experimentar. **El choque con la realidad** se refiere a la discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo empleo y la realidad.

choque con la realidad
Establece los resultados de la discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo puesto y la realidad de éste.

Los programas de orientación son desde introducciones breves hasta programas largos y formales. En este último, los nuevos empleados por lo general obtienen un manual o material impreso que explica asuntos como los horarios de trabajo, las revisiones de desempeño, la obtención del pago de nómina y las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Como se muestra en la figura 7.1,[1] otra información tradicional incluye las prestaciones al empleado, las políticas de personal, la rutina diaria del empleado, la organización y operaciones de la compañía y las medidas y regulaciones de seguridad.

Existe la posibilidad real de que los tribunales decidan que el contenido del manual representa un contrato con el empleado. Por consiguiente, se deben incluir cláusulas de rechazo que aclaren las políticas, prestaciones y regulaciones de la compañía que no constituyen los términos y condiciones de un contrato de empleo expreso o implícito.

Piense dos veces antes de incluir declaraciones en su manual como "ningún empleado será despedido sin causa justificada" o declaraciones que impliquen o establezcan que los empleados tienen pertenencias; estas cláusulas podrían ser vistas como compromisos legales y obligatorios.

En esta clase para auxiliares de enfermera, la supervisora continúa la orientación explicando la naturaleza exacta del trabajo, presenta a las nuevas colegas y las familiariza con el lugar de trabajo.

En la mayoría de las empresas, la primera parte de la orientación la realiza el especialista de recursos humanos, quien explica cosas como los horarios de trabajo y las vacaciones.

Después se hace la presentación del empleado a su nuevo supervisor, quien continúa la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, presenta a la persona a sus nuevos colegas y lo familiariza con el sitio de trabajo.

Algunas compañías también proporcionan seminarios de reducción de ansiedad a los nuevos empleados. Por ejemplo, cuando la Texas Instruments investigó qué tan alto era el nivel de ansiedad de los nuevos empleados, inició seminarios especiales durante todo un día.

Estos se enfocaron en la información acerca de la empresa y el trabajo y les dio muchas oportunidades para hacer preguntas y respuestas. Se les explicó a los nuevos empleados lo que debían esperar en términos de rumores y novatadas de los otros empleados. Se les dijo también que era muy probable que tuvieran éxito en sus nuevos puestos. Estos seminarios especiales probaron ser de gran utilidad. Al término del primer mes, los nuevos empleados que participaron en los seminarios se desempeñaron mucho mejor que los que no los tuvieron.[2] La orientación es una actividad que contribuye a la socialización satisfactoria de los nuevos empleados dentro de la empresa; algunas otras actividades de socialización se describen más adelante.

FIGURA 7.1 Contenido de la orientación

Fuente: *Handbook of Modern Personnel Administration* por Joseph Famularo. Copyright 1985, McGraw-Hill Book Company. Utilizada con permiso de McGraw-Hill, Inc.

Lista de verificación de la orientación
(Pequeña compañía manufacturera del sur)

LISTA DE VERIFICACION GUIA DE ORIENTACION DE EMPLEADOS POR HORAS Y ASALARIADOS

Nota: Toda la información apropiada se debe explicar a cada nuevo empleado

SUPERVISOR: Esta forma se debe utilizar como guía para la orientación de nuevos empleados en su departamento.

Con el fin de evitar la duplicación de instrucciones, la información señalada abajo ha sido proporcionada al empleado por el Departamento de Personal.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

FOLLETO DE LA EEO		AUSENCIAS-RETARDOS	
FOLLETO DEL PROGRAMA DE SEGUROS		DERECHOS DE REEMPLEO A LOS VETERANOS Y ESTATUS DE RESERVA	
FOLLETO DEL SEGURO DE CONTINUACION SALARIAL			
FOLLETO DE SEGURIDAD		FONDO UNIDO	
FOLLETO DEL PLAN DE PENSION		VACACIONES	
FOLLETO DE REGLAS/ACUERDOS DE TRABAJO/ MANUAL DEL EMPLEADO		RESPONSABILIDADES EN EMERGENCIAS	
		PRESTACIONES POR ENFERMEDAD-A & S—LIMITACIONES, ETC.	
GRATIFICACIONES EQUIVALENTES			
PROGRAMA DE APOYO EDUCATIVO		LICENCIA DE AUSENCIA-MATERNIDAD-MEDICA, ETC.	
ACUERDO PATENTE		RECOMPENSAS DE SERVICIO	
TARJETA DE IDENTIFICACION		VISITADORES	
ASOCIACION COOPERATIVA DE CREDITO		DIAS FERIADOS	
PLAN DE ADQUISICION DE ACCIONES		SERVICIOS DE COMEDOR	
PLAN DE FONDO DE AHORROS		PRIMEROS AUXILIOS Y REQUERIMIENTOS DE REPORTE DE LESIONES	
PERIODO DE PRUEBA			
PAGO, SALARIO, PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS		DIFICULTADES, QUEJAS, DISCRIMINACION Y PROCED. EMBARGO	
TRANSPORTE			
TARJETA DE HORARIO		RECORRIDO POR LA INSTALACION	
REGISTROS PERSONALES		NOTIFICACION DE TERMINACION Y PAGOS DE VACACIONES (RENUNCIA VOLUNTARIA)	
PIZARRON DE BOLETIN			
CORREO PERSONAL		PRESENTACION A LOS GUARDIAS	
FACILIDADES DE ESTACIONAMIENTO		(OTROS)	

FIRMA DEL EMPLEADO	TESTIGO	FECHA

SUPERVISOR: La siguiente es una lista de verificación de la información necesaria para orientar a los nuevos empleados para trabajar en su departamento. Marque cada punto cuando lo explique al empleado y regréselo al Departamento de Personal dentro de los 3 días siguientes a la colocación del empleado en el puesto.

PRESENTACION CON LOS COMPAÑEROS		HORARIOS DE TRABAJO, HORAS EXTRAS, PROCEDIMIENTOS DE ENTRADA	
RECORRIDO POR EL DEPARTAMENTO			
EXPLICACION DEL TRABAJO, RESPONSABILIDADES Y EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DEL NUEVO EMPLEADO		PERIODOS DE ALMUERZO, DESCANSO	
		PROCEDIMIENTO DE SUMINISTROS	
		LINEA DE AUTORIDAD	
SANITARIOS			
LLAMADAS TELEFONICAS PERSONALES/DE LA COMPAÑIA			

FIRMA DEL SUPERVISOR	FECHA

He recibido una copia de los materiales adecuados listados anteriormente y se me ha explicado la información contenida. Comprendo que esta información se relaciona con mi empleo en (Nombre de la compañía). También, en caso de separación voluntaria (renuncia) entiendo la política de la empresa de que para ser elegible para algún pago de vacaciones debo notificar por escrito a mi supervisor por lo menos dos semanas antes de mi último día de trabajo.

FIRMA DEL EMPLEADO	TESTIGO	FECHA

CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO

Orientación y socialización

Actualmente, en muchas empresas "la orientación" va más allá de proporcionar información básica sobre puntos como los horarios de trabajo. Cada vez más compañías, como se dijo, descubren que el período de orientación puede ser utilizado para otros propósitos, incluyendo la familiarización de los nuevos empleados con los objetivos y valores de la compañía. De esta manera, la orientación inicia el proceso de integración de las metas de la compañía con las metas del empleado, un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas.

El programa de orientación (denominado "asimilación") en Toyota Motor Manufacturing en Estados Unidos es todo un caso. Si bien este programa cubre los temas tradicionales como las prestaciones de la empresa, éste se propone convertir a los nuevos empleados de Toyota a la ideología de calidad de la empresa, los grupos de trabajo, el desarrollo personal, la comunicación abierta y el respeto mutuo. Este programa dura cuatro días y se puede resumir como:

Día uno. El día uno empieza a las 6.30 a.m. con una perspectiva del programa, una bienvenida a la empresa y una descripción a la estructura organizacional de la compañía y el departamento de recursos humanos a cargo del vicepresidente de recursos humanos de la empresa. Se dedica aproximadamente una hora y media a comentar la historia y cultura de Toyota y alrededor de dos horas a las prestaciones a los empleados. Otras dos horas se ocupan en describir las políticas de Toyota relacionadas con la importancia de la calidad y los grupos de trabajo.

Día dos. El segundo día empieza con aproximadamente dos horas dedicadas a "La capacitación para la comunicación: La forma en que TMM escucha". En esta parte, se hace énfasis en la importancia del respeto mutuo, el trabajo en equipo y la comunicación abierta. El resto del día se dedica a temas de orientación general, como la seguridad, asuntos ambientales, el sistema de producción de Toyota y la biblioteca de la empresa.

Día tres. Nuevamente, este día inicia con dos horas y media a tres horas dedicadas a la capacitación para la comunicación, en este caso: "La forma de hacer peticiones y dar retroalimentación de TMM". El resto del día se cubren asuntos como los métodos de solucionar problemas de Toyota, las comunicaciones que aseguran la calidad y la seguridad.

Día cuatro. En la sesión matutina se pone énfasis en el trabajo en equipo. Los temas incluyen la capacitación para el trabajo en equipo, el sistema de sugerencias de Toyota y la Toyota Team Member Activities Association (Asociación para las Actividades de Miembros del Equipo de Toyota). El día cuatro también trata de las capacidades básicas de los miembros del grupo, como las responsabilidades de cada grupo de trabajo y cómo trabajar juntos en equipo. Por la tarde, se habla específicamente de la prevención de incendios y la capacitación para controlarlos.

De esta manera los empleados terminan el proceso de orientación, asimilación y socialización de cuatro días en el que se les ha impregnado, —convertido— la ideología de Toyota, en particular su cometido de calidad y sus valores de trabajo en equipo, el mejoramiento continuo/kaisen y la solución de problemas. Este es un gran paso hacia la obtención del compromiso de los nuevos empleados con Toyota y sus objetivos y valores.

INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN

capacitación
Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

La **capacitación** consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el *desarrollo gerencial* (que se explica en el capítulo 8) es una capacitación de naturaleza a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental. Sin embargo, con frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas, por lo que distinguir entre ambas es siempre un tanto arbitrario.

Ya sea que se llame capacitación o desarrollo, la capacitación es actualmente el gran negocio. Por ejemplo, un estudio concluyó que las compañías suscriptoras de *Personnel Journal* gastaron aproximadamente 5 300 millones de dólares en capacitación y desarrollo el año pasado, un aumento del 38% desde dos años antes.[3]

Como sugiere el programa de orientación de Toyota anterior, la capacitación sirve hoy para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. Esto podría implicar la capacitación a los ensambladores para soldar alambres, a los agentes de ventas para cerrar tratos o a los maestros para trazar un plan de lecciones.

En la actualidad, la capacitación se utiliza por cada vez más empresas para lograr dos objetivos adicionales. Primero, como en Toyota, otras empresas están enseñando aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: éstas incluyen, como se recordará, cosas como actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos. Segundo, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado. Esta es una de las razones por las que empresas como Toyota y Saturn ofrecen aproximadamente dos semanas de capacitación por año a todos los empleados.

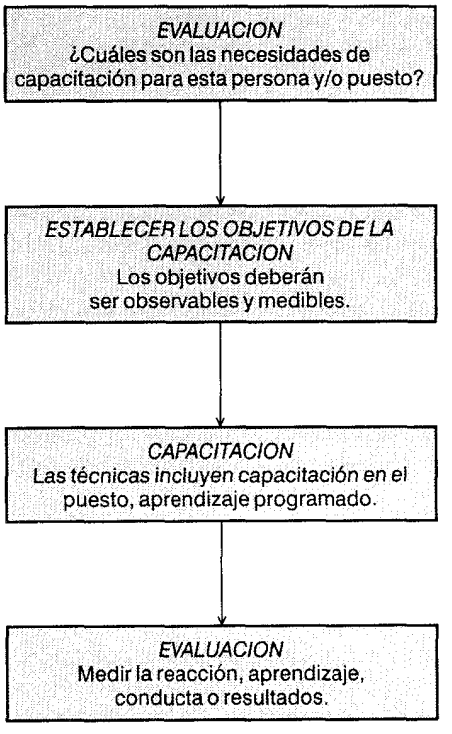
La expansión del papel de la capacitación refleja el hecho de que "el juego de la competencia económica tiene nuevas reglas", como un experto dice.[4] En particular, ya no basta con ser muy eficiente. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requiere de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto.

Desafortunadamente, existe un "hueco en la capacitación" que incluso podría estar extendiéndose. Si bien algunas compañías —IBM, Xerox, Texas Instruments, y Motorola, por ejemplo— dedican de 5 a 10% de sus dólares de nómina a actividades de capacitación, la inversión promedio en la capacitación de las empresas estadounidenses (aunque grande en términos de dólares) es menos del 2% de la nómina.[5] Los expertos calculan que entre el 42 y el 90% de los trabajadores estadounidenses necesitan más capacitación para incrementar la velocidad.[6] En cualquier caso, la capacitación se está moviendo hacia una etapa central como medio para mejorar la competitividad de las empresas.

EL PROCESO BASICO DE LA CAPACITACION

En teoría, cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos, que se resumen en la figura 7.2. El propósito del paso de *evaluación* es determinar las necesidades de la capacitación. Posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario *fijar objetivos* de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados. En el paso de *capacitación* se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de *evaluación*. Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.

FIGURA 7.2 Los cuatro pasos básicos en la capacitación



CAPACITACION Y APRENDIZAJE

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. Por tanto, para capacitar a los empleados es útil saber algo acerca de cómo aprende la gente. A continuación se dan algunas sugerencias:

Haga el material significativo: Es más fácil para los asistentes comprender y recordar el material que es significativo. Para lograr esto:[7]

1. Al inicio de la capacitación, proporcione a los aspirantes un bosquejo del material que se va a presentar. El conocimiento de la imagen global facilita el aprendizaje.
2. Utilice una variedad de ejemplos familiares cuando presente el material.
3. Organice el material de tal manera que se presente en forma lógica y en unidades significativas.
4. Trate de utilizar términos y conceptos familiares a los aspirantes.
5. Utilice tanto apoyo visual como sea posible.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Prepare la transferencia del aprendizaje: Asegúrese de facilitar la transferencia del aprendizaje desde el sitio de la capacitación hasta el sitio de trabajo. Para hacer esto:[8]

1. Aumente la similitud entre la situación en la capacitación y la situación en el trabajo.
2. Ofrezca prácticas de capacitación adecuadas.
3. Marque o identifique cada característica de la máquina y/o paso en el proceso.

Motive a los asistentes: Como todos los estudiantes saben, el aprendizaje es más fácil cuando alguien está motivado a aprender. Para facilitar la motivación:[9]

1. Las personas aprenden mejor con la práctica. Trate de proporcionar tanta práctica real como sea posible.
2. Los asistentes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son inmediatamente reforzadas, tal vez con un rápido "bien hecho".
3. Los asistentes aprenden mejor cuando lo hacen a su propio paso. Si es posible, permita a los asistentes llevar su propio paso.

ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

Como se explicó en el capítulo 2, las leyes de empleo equitativo de los Estados Unidos determinan como ilegal la discriminación injusta contra los aspirantes o empleados actuales con base en la edad, raza, sexo, religión o nacionalidad. Por tanto, es necesario evaluar varios aspectos del programa de capacitación con la mira puesta en el impacto del programa sobre las mujeres y los miembros de minorías.[10] Por ejemplo, es necesario evaluar el proceso de admisiones para que, cuando exista un impacto adverso y se seleccione una cantidad relativamente baja de mujeres o miembros de minorías para el programa de capacitación, se pueda mostrar que los procedimientos de admisión son válidos —que pronostican el desempeño en el empleo para el que se está capacitando a la persona.

En el mismo sentido, si se planea utilizar la "conclusión de la capacitación" como un prerrequisito para el empleo, es necesario demostrar que el programa de capacitación mismo no tiene impacto adverso sobre las mujeres o minorías. Específicamente, deben tener tantas oportunidades de concluir con éxito la capacitación como los hombres blancos; si no es así, se debe demostrar la validez de los requerimientos de capacitación. Por ejemplo, podría suceder que el nivel de lectura de los manuales de capacitación es demasiado alto para muchos miembros de minorías, que por tanto se desempeñan pobremente en el programa *independientemente de sus aptitudes para el trabajo para el que están siendo capacitados*. En tal caso, podría determinarse que el programa de capacitación es injustamente discriminatorio.

▶ CÓMO EVALUAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCION

El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados *actuales* puede ser más complejo. En este caso, generalmente la necesidad de capacitación deriva de problemas (como un exceso de desperdicio), por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución. Con frecuencia, por

ejemplo, el desempeño ha bajado debido a que los criterios no son claros o porque la persona simplemente no está motivada.

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el *análisis de tareas* y el *análisis del desempeño*. Aproximadamente el 19% de los empleadores encuestados en un estudio dijo que utilizaba el **análisis de tareas** —un análisis de los requerimientos del puesto— para determinar la capacitación requerida.[11] El análisis de tareas resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son *nuevos* en sus puestos. **El análisis del desempeño** básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados *actuales* para determinar si la capacitación podría reducir problemas en el desempeño como el exceso de desperdicio o una baja producción. Otras técnicas utilizadas para identificar las necesidades de capacitación son a saber, informes de los supervisores, registros de personal, solicitudes de la gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionarios.[12]

análisis de tareas
Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado.

análisis del desempeño
Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.

El programa de capacitación reflejará también los planes generales de personal de la empresa, planes que en sí mismos derivan de las metas de la organización. Así, la meta de una cadena de tiendas departamentales de duplicar sus establecimientos en el sur significa que deberá trazar planes para contratar personal para estos nuevos locales; estos planes a su vez requerirán que se seleccione y capacite a los empleados para los nuevos establecimientos.

ANALISIS DE TAREAS: EVALUACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE LOS NUEVOS EMPLEADOS

El análisis de tareas es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. Particularmente con los obreros de bajo nivel, es común contratar personal inexperto y capacitarlo.[13] En este punto, el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente, y por tanto, la capacitación generalmente se basa en el análisis de tareas —*un estudio detallado del puesto para determinar las habilidades específicas*— como soldar (en el caso de un obrero de línea de ensamble) o entrevistar (en el caso de un supervisor).

La *descripción del puesto* y su especificación son elementos útiles en este respecto. Estos listan las responsabilidades y experiencia específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria para desempeñar el trabajo.

Forma de registro del análisis de tareas

Algunas empresas utilizan además una *forma de registro del análisis de tareas*, que consolida la información referente a las tareas y experiencia requeridas en el puesto de forma tal que resulta especialmente útil para determinar los requerimientos de capacitación. Como se ilustra en la tabla 7.1, una forma de registro del análisis de tareas contiene seis tipos de información:

COLUMNA 1. En este espacio se listan las principales tareas y subtareas del puesto. Por ejemplo, si una labor esencial es "operar una cortadora de papel", las subtareas 1.1 a 1.5 serían: "encender el motor", "fijar la distancia de corte", "colocar el papel en la mesa de corte", "empujar el papel hacia la cuchilla" y "sujetar el disparador de seguridad con la mano izquierda".

COLUMNA 2. En este punto se indica la *frecuencia* con la que se ejecutan la tarea y subtareas. Por ejemplo, ¿se desempeña solamente una vez al inicio del turno o muchas veces hora tras hora?

COLUMNA 3. Aquí se indican los *criterios de desempeño* para cada tarea y subtarea. Estos muestran el nivel que debe alcanzar el empleado y tienen que ser tan específicos como sea

TABLA 7.1 Forma de registro del análisis de tareas

LISTA DE TAREAS	CUANDO Y CON QUE FRECUENCIA SE DESEMPEÑAN	CALIDAD Y CANTIDAD DEL DESEMPEÑO	CONDICIONES EN LAS QUE SE DESEMPEÑAN	HABILIDADES O CONOCIMIENTO REQUERIDO	DONDE SE APRENDEN MEJOR
1. Operar una cortadora de papel	4 veces al día		Sala de prensa ruidosa: distracciones		
1.1 Encender el motor					
1.2 Establecer la distancia de corte		±tolerancia de 0.007 plg		Leer el indicador	En el trabajo
1.3 Colocar el papel en la mesa de corte		Debe estar completamente parejo para impedir un corte desnivelado		Levantar el papel correctamente	"
1.4 Empujar el papel hacia la navaja				Debe estar nivelada	"
1.5 Sujetar la perilla de seguridad con la mano izquierda		100% del tiempo, por seguridad		Esencial para la seguridad	En el trabajo pero hay que practicar primero sin distracciones
1.6 Sujetar la perilla de la navaja con la mano derecha				Debe mantener ambas manos en las perillas	"
1.7 Jalar simultáneamente la perilla de seguridad con la mano izquierda y la perilla de la navaja con la mano derecha				"	"
1.8 Esperar a que la navaja se regrese		100% del tiempo, por seguridad		"	"
1.9 Retirar el papel				Esperar hasta que la navaja se regrese	"
1.10 Apagar		100% del tiempo, por seguridad			"
2. Operar una prensa de impresión					
2. 1 Encender el motor					
•					
•					
•					

Nota: La forma de registro del análisis de tareas muestra algunas de las tareas y subtareas que desempeñan los prensistas en una imprenta.

posible. Es necesario expresarlos en términos medibles, como por ejemplo: "± tolerancia de 0.007 pulgadas", "doce unidades por hora" o "a los dos días de recibir el pedido".

COLUMNA 4. En este punto se indican las *condiciones* en las que se desempeñarán la tarea y las subtareas. Esto es particularmente importante si las condiciones son críticas para la capacitación —por ejemplo, cuando (como en el caso de un controlador de tráfico aéreo) la persona normalmente tiene que trabajar en condiciones ruidosas y de tensión.

Columna 5. Este es el núcleo de la forma de análisis de tareas; aquí se hace una lista de las *habilidades* y *conocimientos* requeridos para cada una de las tareas y subtareas. En este punto se especifica con exactitud el conocimiento o habilidades que es necesario enseñar al empleado. Así, para la subtarea "fijar la distancia de corte" se debe enseñar a la persona a leer el indicador.

Columna 6. Aquí se indica si la tarea se aprende mejor *en* el trabajo o *fuera* de éste. Esta decisión se basa en varias consideraciones; la seguridad es una de ellas. Por ejemplo, los prospectos para pilotos de aviones deben aprender algo sobre los aparatos fuera del trabajo, en un simulador, antes de colocarse realmente detrás de los controles.

ANALISIS DEL DESEMPEÑO: COMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS ACTUALES

El *análisis del desempeño* significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio (como puede ser cambiar la maquinaria o transferir al empleado).

El primer paso es evaluar el desempeño del empleado. En otras palabras, si se desea mejorar el desempeño del trabajador, primero es necesario determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y cómo se desearía que fuera. Algunos ejemplos de deficiencias específicas en el rendimiento son:

> Espero que cada vendedor realice diez nuevos contratos por semana, pero John tiene un promedio de solamente seis.
>
> Otras plantas de nuestro tamaño promedian no más de dos accidentes graves por mes; nuestro promedio es de cinco.

El centro del análisis de desempeño es distinguir entre los problemas *no puedo* y *no quiero*. Primero, determine si el problema es no puedo y si es así, sus causas específicas: empleados que no saben qué hacer o cuáles son sus normas; obstáculos en el sistema, como falta de herramientas o suministros; la necesidad de auxiliares para el trabajo, como alambres codificados en color que muestran a los ensambladores dónde colocarlos; la mala selección que resulta de la contratación de personas que no tienen las aptitudes para realizar el trabajo o la capacitación inadecuada. Por otro lado, éste podría ser un problema "no quiero". En este caso, los empleados realizarían un buen trabajo si quisieran. Si es así, se debería cambiar el sistema de recompensas, tal vez por un sistema de incentivos.

COMO ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación. Por ejemplo:

> Contando con un juego de herramientas y un manual de servicio, el representante técnico podrá ajustar el registro (la línea negra en las orillas del papel) de esta duplicadora Xerox en 20 minutos, de acuerdo con las especificaciones del manual.[14]

Los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlo después de terminar con éxito el programa de capacitación.[15] Por tanto, ofrecen un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

CAPACITACIÓN Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes.

CAPACITACION EN EL PUESTO

capacitación en el puesto (CEP) Capacitación de una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.

La capacitación en el puesto (CEP) contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado del correo hasta el presidente de la compañía, reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la empresa. En muchas compañías este tipo de capacitación es la *única* clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.[16]

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el *método* de *instrucción* o *substituto*, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquirieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de *asistente* se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía. La *rotación de puestos*, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las *asignaciones especiales* proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

En una planta de ensamble de Textron, un empleado recién contratado recibe a profundidad capacitación en el puesto.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente *económica*; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también *facilita el aprendizaje*, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto.[17] Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación (en vez de, por el contrario, decirle a un trabajador experimentado que "vaya a capacitar a John"). Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción —en particular, en los principios de aprendizaje explicados previamente, y quizás en la técnica de instrucción en el puesto que se analizará después. A continuación se resume un sistema útil de instrucción paso a paso, para proporcionar la capacitación en el puesto a un nuevo empleado:

PASO 1: PREPARACION DEL APRENDIZ

1. Haga que se sienta tranquilo. Alivie la tensión.
2. Explique por qué se le enseña.
3. Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que el empleado ya sabe sobre el suyo y otros puestos.
4. Explique el porqué del puesto y relaciónelo con algún empleo que ya conozca el trabajador.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
6. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos del oficio.

PASO 2: PRESENTACION DE LA OPERACION

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Realice el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que sea probable cometer errores.
4. Revise de nuevo el trabajo lentamente, varias veces, explicando los puntos claves.
5. Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

PASO 3: PRUEBA DE DESEMPEÑO

1. Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas y, si es necesario, realice algunos de los pasos complicados las primeras veces.
2. El instructor hace el trabajo a un ritmo normal.
3. Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
4. Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

PASO 4: SEGUIMIENTO

1. Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.
2. Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
3. Corrija los patrones de trabajo defectuoso que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábito. Muestre por qué el método aprendido es superior.
4. Elogie el trabajo satisfactorio; aliente al trabajador hasta que sea capaz de cumplir con las normas de calidad y cantidad.

CAPACITACION POR INSTRUCCIONES DEL PUESTO

capacitación por instrucciones del puesto (CIP)
La lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, junto con un "punto clave" para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso a los empleados.

Muchos empleos representan una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor de esta manera, paso por paso. Este aprendizaje se conoce como **capacitación por instrucciones del puesto (CIP)**. Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un "punto clave" correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran *qué* se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran *cómo* se tiene que hacer y *por qué*. A continuación se presenta un ejemplo de una hoja de capacitación por instrucciones para enseñar a un empleado cómo operar una enorme cortadora de papel motorizada.

PASOS	PUNTOS CLAVE
1. Encienda el motor	Ninguno
2. Establezca la distancia de corte	Lea cuidadosamente el indicador —para evitar un corte de tamaño equivocado.
3. Coloque el papel en la mesa de corte	Asegúrese de que el papel está parejo —para evitar un corte desigual.
4. Empuje el papel hacia la navaja	Asegúrese de que el papel está firmemente sujeto —para evitar un corte desigual
5. Sujete la manivela de seguridad con la mano izquierda	No suelte la mano izquierda —para evitar que quede atrapada en la cuchilla.
6. Sujete el seguro de la cuchilla con la mano derecha	No suelte la mano derecha para evitar que quede atrapada en la cuchilla
7. Jale simultáneamente el seguro y la manivela	Mantenga ambas manos en las manivelas correspondientes —para evitar ponerlas en la mesa de corte

8. Espere que la cuchilla regrese a su lugar	Mantenga ambas manos en las manivelas —para evitar tenerlas en la mesa de corte
9. Retire el papel	Asegúrese que la navaja volvió a su lugar; mantenga ambas manos alejadas de las manivelas
10. Apague el motor	Ninguno

CONFERENCIAS

Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permite el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias:

Algunas normas útiles para presentar su conferencia se resumen así:[18]

Ofrezca al auditorio señales para ayudarles a seguir sus ideas. Por ejemplo, si tiene una lista de elementos, empiece diciendo algo como: "Existen cuatro razones por las que son necesarios los informes de ventas. . . La primera. . . la segunda. . ."

No empiece de manera equivocada. Por ejemplo, no empiece con alguna broma o historia irrelevante o diciendo algo como: "En realidad no se por qué me pidieron que les hablara hoy".

Sea breve en sus conclusiones. Haga un resumen del punto o puntos principales en una o dos oraciones cortas.

Mantenga su atención en el público. Observe el lenguaje corporal para captar las señales de "cierre" como impaciencia y brazos cruzados.

Mantenga el contacto visual con los empleados en el programa. Cuando menos, debe mirar a cada sección de las personas en entrenamiento, durante su presentación.

Asegúrese de que todos en el salón le puedan escuchar. Hable con el volumen suficiente para que inclusive quienes están en las últimas filas le escuchen, y si es necesario repita las preguntas que formulen los empleados del frente del salón.

Controle sus manos. Adquiera el hábito de dejar que sus manos cuelguen naturalmente a sus costados en lugar de llevárselas a la cara, luego al bolsillo, posteriormente a la espalda y así sucesivamente.

Evite colocar las manos cerca de su cara. Esto puede bloquear su voz y dar también la impresión de falta de confianza en lo que se dice.

Hable a partir de notas y no con un guión. Escriba notas claras y legibles en tarjetas grandes y utilícelas como guía, en lugar de memorizar toda la presentación.

Elimine malos hábitos. Tenga cuidado con los malos hábitos que distraigan, como jugar con monedas en su bolsillo o jalarse el lóbulo de la oreja.

Practique. Si tiene tiempo, asegúrese de ensayar bajo condiciones similares a las que habrá durante su presentación.

TECNICAS AUDIOVISUALES

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.[19] En la Weyerhaeuser Company, por ejemplo, se han utilizado partes de películas conocidas como *Puente sobre el río Kwai* como base para comentar las relaciones interpersonales en la escuela de administración de la compañía. La Ford Motor Company utiliza películas en sus sesiones de capacitación a los distribuidores para simular problemas y reacciones en el manejo de diversas quejas de los clientes.

Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales pero ofrecen algunas ventajas únicas. Por lo tanto, habrá que considerar su uso en las siguientes situaciones: Primero, los audiovisuales pueden ser muy útiles *cuando exista la necesidad de ilustrar la forma en que se debe seguir una secuencia en el tiempo,* como es el

caso de la enseñanza para soldar alambres o reparar teléfonos, cuando conviene detener la acción, la repetición instantánea y las posibilidades de cámara lenta o cámara rápida. Segundo, cuando exista *la necesidad de exponer a las personas en capacitación a sucesos que no se pueden demostrar fácilmente durante las pláticas*, como un recorrido visual por una fábrica o una cirugía a corazón abierto. Tercero, habrá que utilizarlos cuando la *capacitación se llevará* a cabo a nivel de *toda la organización* y es demasiado costoso trasladar a los empleados de un lugar a otro.

Hay tres opciones cuando llega la hora de tener el video de la compañía: Comprar un video o filme ya realizado, hacerlo uno mismo o contratar una compañía productora que se haga cargo. Decenas de empresas ofrecen catálogos que listan programas audiovisuales que van desde aplicación de entrevistas hasta administración de zoológicos.

Telecapacitación

Las compañías en la actualidad experimentan también con la *telecapacitación*, mediante la cual un instructor se encuentra en una locación central y desde allí capacita a grupos de empleados en otros lugares mediante conexiones o enlaces de televisión.[20] Por ejemplo, la AMP, Incorporated utiliza satélites para capacitar a sus ingenieros y técnicos en 165 lugares de Estados Unidos y otros 27 países. (La empresa produce dispositivos eléctricos y conexiones eléctricas.) Para reducir los costos del programa de capacitación, la AMP proporcionó el contenido del programa. WITF, filial de la PBS, canal 33 de Harrisburg, Pennsilvania, suministró el equipo y experiencia necesarias para transmitir el programa de capacitación hacia cinco instalaciones de la AMP en Estados Unidos.[21]

APRENDIZAJE PROGRAMADO

aprendizaje programado
Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

Ya sea que el dispositivo de instrucción programada sea un libro de texto o una computadora, el **aprendizaje programado** siempre consiste en tres funciones:

1. Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas.
2. Permitir que la persona responda.
3. Proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas.

En la figura 7.3 se muestra una página de un libro de instrucción programada para aprender cálculo. Advierta la forma en que los hechos y preguntas están presentados. El alumno responde y el libro le proporciona retroalimentación sobre lo adecuado de las respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio.[22] En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores. Por otra parte, los empleados *no* aprenden mucho más con el aprendizaje programado que con un enfoque convencional de libro de texto. Por lo tanto, el costo de desarrollar los manuales y el sistema para la instrucción programada se tendrá que valorar frente al acelerado aunque no mejor aprendizaje que garantiza.

CAPACITACION VESTIBULAR POR SIMULACROS

capacitación vestibular por simulacros
Capacitar a los empleados en equipo especial fuera del trabajo, como la capacitación de un piloto de aviones, mediante la cual se pueden reducir los costos y peligros de la instrucción.

La capacitación vestibular por **simulacros** es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, *la capacitación vestibular* busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto. Así, es útil para instruir a los nuevos obreros de línea de ensamble, ya que el colocarlos en el pues-

to directamente podría bloquear la producción. En el mismo sentido, cuando lo que está en juego es la seguridad (como sucede con los pilotos) podría tratarse de la única alternativa práctica.

La capacitación vestibular puede consistir en solamente colocar en un cuarto separado el equipo que los empleados utilizarán realmente en su trabajo. No obstante, con frecuencia incluye el uso de equipo de simulación. Por ejemplo, en la capacitación de pilotos las ventajas principales de los simuladores de vuelo son:[23]

Seguridad. La tripulación puede practicar maniobras de vuelo peligrosas en un ambiente seguro y controlado.

Eficiencia en el aprendizaje. La ausencia de tráfico aéreo conflictivo y voces por la radio que hay en las situaciones de vuelo reales permite la concentración total para aprender a volar un avión.

Dinero. El costo de practicar en un simulador de vuelo es apenas una fracción del costo de volar un avión. Se ahorran los costos de mantenimiento, del piloto instructor, del combustible y el costo de no tener el aparato en servicio regular.

FIGURA 7.3
Página de un libro de texto programado

Fuente: Daniel Kleppner y Norman Ramsey, *Quick Calculus*. Copyright © 1985 por John Wiley & Sons, Inc. Reimpreso con permiso.

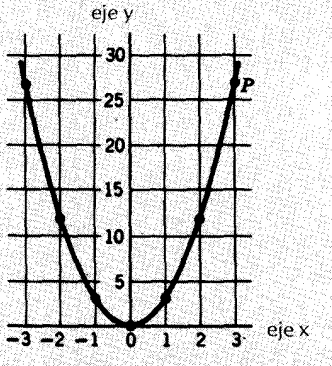
Sec. 2 Gráfica

17 **La manera más directa de trazar la gráfica de una función $y = f(x)$ es elaborar una tabla de valores razonablemente espaciados de x y de los valores correspondientes de $y = f(x)$. Después, cada par de valores (x, y) puede representarse por medio de un punto como en el esquema anterior. Se obtiene una gráfica de la función si se conectan los puntos con una curva. Por supuesto, los puntos en la curva serán solamente aproximados. Si se desea un trazo preciso se debe tener mucho cuidado y utilizar muchos puntos. (Por otra parte, los trazos aproximados son bastante buenos para la mayoría de los propósitos.)**

Pase a 18.

18 **A manera de ejemplo, éste es el trazo de la función $y = 3x^2$. Se incluye una tabla de valores de x y y y estos puntos están indicados en la gráfica.**

x	y
−3	27
−2	12
−1	3
0	0
1	3
2	12
3	27



Para autoevaluarse, encierre en un círculo el par de coordenadas que corresponda al punto P indicado en la figura.

[(3,27) | (27,3) | ninguno de éstos]

Verifique su respuesta. Si es correcta, pase al 19. Si es incorrecta estudie el punto 16 una vez más y luego pase al 19.

APLICACIONES POR COMPUTADORA EN LA CAPACITACIÓN: INSTRUCCIÓN ASISTIDA POR COMPUTADORA

Muchas empresas utilizan en la actualidad las computadoras para facilitar el proceso de capacitación. Los sistemas de instrucción asistidos por computadoras (IAC), como el programa Plato de datos de control, tienen varias ventajas. Ofrecen instrucción individual a *un ritmo propio* y fácil de utilizar, y los aprendices reciben *retroalimentación inmediata* con respecto a sus entradas de datos. La IAC también proporciona control en estas pruebas que son aplicadas en la computadora de tal manera que la gerencia puede verificar los progresos y necesidades de cada aprendiz. Un programa de capacitación IAC también se puede *modificar fácilmente* para reflejar las innovaciones tecnológicas en el equipo para el que se capacita al empleado. Esta instrucción tiende también a ser más *flexible* pues los que se encuentran en capacitación por lo general pueden utilizar la computadora casi en cualquier momento que lo deseen y por tanto recibir su capacitación cuando prefieran. Los sistemas de instrucción asistidos por computadora como Plato también proporcionan esquemas de simulación. Específicamente, es posible diseñar el sistema para simular tareas difíciles o complejas y para cuestionar a los empleados con preguntas del tipo "qué sucedería si", como: "Si la velocidad del viento en tierra es de 80 nudos, entonces, ¿qué sucedería si usted disminuyera la velocidad del avión por debajo de su velocidad mínima de vuelo?"

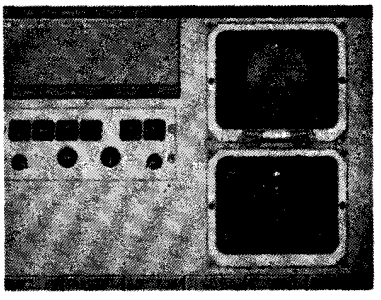
Algunos ejemplos de la forma en que se utilizan los sistemas como Plato pueden ayudar a ilustrar la utilidad de la IAC. En algunas escuelas, los que se entrenan como analistas bursátiles pueden aprender y manipular varios modelos de valuación de valores, mediante la programación de varias suposiciones sobre tasas de crecimiento económico y riesgos; por tanto, pueden evaluar la forma en que los cambios en estos factores influirán en el precio de esas acciones.

El sistema Plato se utiliza también para entrenar a pilotos de líneas aéreas. Parte de la capacitación de un piloto comprende pasar tiempo en una cabina de entrenamiento, en un simulador de vuelo y en un avión real —lo cual es un equipo muy costoso. El sistema Plato reduce el tiempo que pasa en el simulador y por tanto reduce los costos de capacitación. Mediante el uso de este sistema computarizado, los pilotos se familiarizan con el complicado panel de instrumentos antes de trabajar con el equipo real en un simulador o avión. Esto se ilustra en la figura anexa.[1] Si bien un libro de texto, película o conferencia podría incluir fotografías de los mismos instrumentos, ninguno podría ofrecer las reacciones y problemas casi reales de un sistema IAC.[2]

[1] Plato: *A New Way to Solve Training Problems*. Folleto de ventas de Control Data Corporation.

[2] Ibid. Véase también Nancy Madlin, "Computer-Based Training Comes of Age", en *Personnel*, vol. 64 no. 11, noviembre de 1987, pp. 64-65; Marilyn Gist, et al., "The Influence of Training Method and Trainees Age on the Acquisition of Computer Skills", en *Personnel Psychology*, vol. 41 no. 2, verano de 1988, pp. 255-266; Ralph E. Ganger, "Computer-Based Training", en *Personnel Journal*, vol. 68, no. 6, junio de 1989, pp. 116-123; John Spirig, "CBT-Computer Based Training-Holds Benefits for a Changing User Community", en *Employment Relations Today*, invierno de 1990-1991, pp. 325-328; y Ralph Ganger, "HRIS Logs on to Strategic Training", en *Personnel Journal*, agosto de 1991, pp. 50-55.

capacitación de pilotos con el sistema Plato
Nota: El sistema Plato (a la derecha) se utiliza para capacitar pilotos en el uso de los complicados paneles de instrumentos.



http://libreria-universitaria.blogspot.com

APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

Capacitación

No es redituable dedicar gran cantidad de tiempo a contratar a los mejores empleados, si los empleados que se contratan no están adecuadamente capacitados. En el libro *Made in America*, un grupo de investigadores de MIT concluyó, por ejemplo, que la capacitación superior es una razón por la que las empresas japonesas con frecuencia han tomado la delantera a las empresas estadounidenses dentro de las mismas industrias. Las empresas japonesas dedican semanas a programas meticulosos de capacitación, lo que desarrolla la experiencia de los trabajadores, mientras que las empresas estadounidenses comparables prácticamente ignoran el proceso de capacitación.

Siempre debido a que hay tanto en manos de relativamente pocos empleados, es importante que las empresas más pequeñas, también, capaciten cuidadosamente a sus empleados. Los conceptos y técnicas que se explican en este capítulo le podrían permitir hacerlo. Además, a continuación se presenta un procedimiento práctico que le puede ser útil y que contiene cinco pasos:

Paso 1. Establezca los objetivos de la capacitación

Primero, escriba los objetivos de la capacitación. Por ejemplo, si pretende reducir un problema existente como, por ejemplo, demasiado desperdicio o aumentar la velocidad de los nuevos ensambladores en el lapso de dos semanas, debe establecer estos objetivos.

Paso 2. Escriba una descripción de puesto detallada

Como se explicó en el capítulo 3, una descripción detallada del puesto es el centro de cualquier programa de capacitación. Una descripción de puesto debe listar las tareas diarias y periódicas de cada puesto, junto con un resumen de los pasos en cada tarea. De esta manera, para el puesto de impresor que se presenta en la tabla 7.1, una tarea principal es "operar la cortadora de papel". Abajo de ésta, tal vez en forma de párrafo, la descripción del puesto del operador de imprenta debería explicar cómo se debe hacer funcionar la cortadora de papel, incluyendo pasos como encender el motor, establecer la distancia de corte y colocar el papel sobre la mesa de corte. En otras palabras, la descripción del puesto debe listar *qué* se va a hacer y *cómo*.

Paso 3. Forma de registro del análisis de tareas

A continuación, desarrolle una forma de registro del análisis de tareas como el que se resume en la tabla 7.1. Sin embargo, para propósitos prácticos, el propietario de un negocio pequeño debería utilizar una forma de registro de análisis de tareas abreviada que contenga sólo cuatro columnas. En la primera, anote las *tareas* (incluyendo lo que se va a realizar en términos de cada una de las tareas principales y los pasos involucrados en cada tarea). En la columna B, liste las *normas de desempeño* (en términos de cantidad, calidad, precisión, etc.). En la columna C, asiente las *aptitudes necesarias* que se pueden adquirir. En esta columna liste las cosas que el empleado debe saber o hacer para realizar la tarea. Esta columna señala las aptitudes específicas (tales como "mantener ambas manos sobre los interruptores") que será necesario subrayar en su

programa de capacitación. En la cuarta columna, liste las *aptitudes requeridas*. Estas son las aptitudes humanas (por ejemplo, la comprensión mecánica, la tolerancia al tedio, etc.) que el empleado debe tener adquiridas para la tarea y por las cuales el empleado fue seleccionado de antemano.

Paso 4. Desarrolle una hoja de instrucciones de trabajo

Posteriormente, desarrolle una hoja de instrucciones de trabajo para el puesto. Como se explicó, la hoja de capacitación por instrucciones del trabajo debe listar los pasos en cada tarea (como se hizo en la descripción del puesto y en la forma de registros de análisis de tareas), así como los puntos claves para cada uno.

Paso 5. Prepare un programa de capacitación para el puesto

Por último, ahora debe estar listo para preparar todos los documentos y los medios finales para la capacitación para el trabajo. Elabore el manual de capacitación para el puesto en torno a la secuencia de la capacitación, el listado de los pasos en cada tarea y los puntos clave.

De esta manera, el programa de capacitación debe incluir por lo menos la descripción del puesto, la forma de registro de análisis de tareas, la hoja de instrucción de trabajo y el manual del instructor. Este último contiene un resumen de los objetivos del programa de capacitación, las tres formas mencionadas y una lista de las capacidades requeridas y que se pueden adquirir por medio de la capacitación. Para el aprendiz, el "manual de capacitación" podría simplemente consistir en una introducción al puesto y una explicación de la forma en que el puesto encaja con otros en la planta u oficina así como una descripción del puesto y la hoja de instrucciones de trabajo.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
BIBLIOTECA
Facultad de Ciencias Económicas

También se debe tomar una decisión respecto al medio que se va a utilizar en el programa de capacitación. Un programa de capacitación laboral sencillo pero efectivo, que utilice empleados o supervisores actuales como instructores, requiere solamente de los materiales que hemos descrito. Sin embargo, podría suceder que la naturaleza del puesto o el número de asistentes requiera la producción o la compra de películas o cintas de audio o video especiales, transparencias, o mayores materiales impresos.

▶ CAPACITACIÓN PARA PROPÓSITOS ESPECIALES

Actualmente capacitar empleados implica más que sólo capacitarlos para realizar sus trabajos con eficiencia. También se requiere la capacitación para propósitos especiales —como para tratar con enfermos de SIDA y el ajuste para la diversidad. A continuación, se presenta un ejemplo de estos programas de capacitación para propósitos especiales.

TECNICAS DE CAPACITACION DE ALFABETIZACION

El analfabetismo funcional es un serio problema para muchas empresas. Según algunas estimaciones, hay 25 millones de estadounidenses adultos de 17 años y mayores que son "analfabetos funcionales" ya que no pueden leer en absoluto o porque lo hacen al nivel de tercero o cuarto grado.[24] En tanto la economía estadounidense se desplaza de los productos a los servicios, existe una necesidad correspondiente de trabajadores más

capaces, más educados y que puedan efectuar por lo menos las funciones aritméticas básicas.

Las empresas responden a este problema de dos maneras principales. Primero, las compañías están aplicando pruebas de *aptitudes básicas* a los posibles empleados. De las mil cinco compañías que respondieron a una encuesta de la American Management Asociation (AMA) sobre la aplicación de pruebas en el lugar de trabajo, por ejemplo, 345 compañías (34.3%) indicaron que realizan pruebas de aptitudes básicas.[25] El 89% de las compañías respondió que los aspirantes deficientes en las aptitudes básicas son rechazados. En aproximadamente 3% de las otras compañías, los empleados actuales y los candidatos para promoción son sometidos a pruebas (y con frecuencia rechazados) con base en sus calificaciones de educación.

La segunda forma de responder a este problema es instituir programas de habilidades básicas y alfabetización. Con base en el estudio de la AMA, las áreas en las que es necesaria la capacitación correctiva tienden a dividirse en partes exactamente iguales entre matemáticas, lectura y escritura.

Un método sencillo es tener supervisores que se concentren en las habilidades básicas dando a los empleados ejercicios de escritura y lectura. Después al terminar los ejercicios, el supervisor puede entonces proporcionar retroalimentación individual.[26] Una forma de hacer esto es convertir los materiales utilizados en los puestos de los empleados en herramientas de instrucción. Por ejemplo, si un empleado necesita utilizar un manual para saber cómo sustituir cierta parte de la maquinaria, se le deberá enseñar a utilizar un índice para localizar la sección requerida.[27] Otro enfoque es traer profesionales externos, como maestros de las preparatorias locales o de la universidad de la comunidad, para instituir, digamos, un programa correctivo de lectura y escritura. Otra opción es que los empleados asistan a clases vespertinas en la escuela preparatoria o de educación para adultos.

Un enfoque más es utilizar un disco de video interactivo (IVD). Esta técnica combina el arte escénico del video con el poder de las microcomputadoras.[28] Un ejemplo es el programa Principles of Alphabet Literacy (PALS). Este utiliza video animado y voz computarizada para que los no lectores asocien los sonidos con letras y letras con palabras, y utilicen las palabras para crear enunciados.[29] Otro programa IVD se llama SKILLPAC. Este programa, subtitulado "inglés para la industria", fue diseñado principalmente para los empleados de origen extranjero. Combina tecnologías de video, audio y computadora para enseñar habilidades de lenguaje y el contexto de la situación específica en un lugar de trabajo en la que estas habilidades se utilizarán.[30]

EDUCACION SOBRE EL SIDA

Muchos del millón calculado de estadounidenses infectados con el virus del SIDA están en la fuerza laboral, y esto genera ansiedad en empleados no infectados y un dilema para las empresas. Por un lado, a los individuos infectados se les debe permitir permanecer en sus puesto, tanto por razones morales como legales. Por otra parte, los compañeros de la persona infectada con frecuencia requieren algún tipo de capacitación con el fin de reducir las ansiedades y aumentar las oportunidades de que los empleados sean capaces de trabajar juntos con eficiencia como un equipo.

Para ello, muchas empresas instituyen programas de educación sobre el SIDA, como el instituido por la compañía de seguros Wellesley, en la oficina de Massachusetts de la Sun Life of Canada.[31] Grupos de 20 a 30 empleados asisten a seminarios de 90 minutos. Además de proporcionar información detallada sobre el SIDA, los seminarios ofrecen un foro para análisis y preguntas. Los empleados administrativos asisten a seminarios de tres horas en grupos de diez a doce personas cada uno. Estos seminarios tratan de temas adicionales relacionados con el SIDA, incluyendo la necesidad de la confidencialidad, el impacto potencial de las leyes de discriminación y la política de la compañía sobre el SIDA.

Se sabe que hay poca resistencia a asistir a estos seminarios, en parte porque la existencia de los seminarios y las razones para ellos fueron ampliamente comunicados en los boletines de la compañía. Algunos empleados administrativos inicialmente expresaron escepticismo en torno a dedicar algunas horas a la educación sobre el SIDA, pero después de sus sesiones la mayoría pensó de manera diferente. Con base en cuestionarios previos y posteriores al seminario, la compañía concluye que los seminarios fueron útiles en el sentido de que los empleados aprenden la realidad sobre el SIDA, aclaran sus conceptos erróneos y aliviaron las preocupaciones personales de muchos empleados.

ARH GLOBAL

Capacitación

Cuando las empresas extienden sus operaciones al exterior, se vuelve más importante capacitar a los extranjeros. Por ejemplo, recuerde el programa de Gillette Internacional que trajo talentos foráneos a las oficinas centrales en Boston para capacitarlos en técnicas, políticas y valores de la empresa antes de que asuman nuevos puestos en sus países de origen.

La capacitación de empleados en el extranjero implica más que traducir los programas existentes a otros idiomas. Las diferencias culturales influyen tanto en la aplicabilidad del material de capacitación como en las reacciones de los asistentes a los programas. A continuación se presentan algunas sugerencias para realizar programas de capacitación en el extranjero.[33]

1. Comprenda los tabúes y señales de la cultura de los participantes. Por ejemplo, en Japón arriesgarse es en general tabú; por tanto, podría encontrar que no tiene ningún voluntario para un ejercicio de capacitación debido a que hacerlo implica arriesgarse. De igual manera, en el Medio Oriente desempeñar un papel es un juego para niños, no para adultos.
2. Criticar a otras personas en público es un tabú en algunas culturas del Lejano Oriente. Por tanto, aun algo tan simple como obtener un voluntario para que sea "observador" en una conferencia de capacitación o desempeñe un papel podría ser difícil, ya que el papel del observador a menudo consiste en criticar la conducta de otros participantes.
3. Salvar las apariencias y no poner a las personas en situaciones vergonzosas es importante no sólo en el Lejano Oriente. En países del Medio Oriente, en el oriente y occidente de Africa y algunas culturas europeas incluyendo España e Italia, criticar a los asistentes o hacerles parecer tontos no es aconsejable. De hecho, ponerlos en cualquier actividad en la que su conducta sea discutida, interrogada o criticada puede crear problemas.
4. En algunas culturas no encontrará retroalimentación sobre su efectividad como instructor. Aun si viola un tabú, los asistentes pueden ser renuentes a decírselo, debido a que hacerlo sería criticarlo y lesionar su prestigio.
5. Asegúrese de comprender cómo es visto el trabajo para el que usted está capacitando a los asistentes en su cultura nativa. Por ejemplo, en los Estados Unidos es apropiado decir a las personas de ventas que escriban cartas de presentación a los ejecutivos de alto nivel para introducirse en su organización. En Japón, hacer esto sería completamente extraño; más bien, las visitas personales repetidas para entregar las tarjetas de presentación es con frecuencia requisito para introducirse.
6. Considere los efectos de los cambios de horario y cambios de dieta. Por ejemplo, mientras que podrían ser las 4.00 p.m. en Boston, donde se está llevando a cabo la capacitación, el reloj biológico de sus participantes de Francia podría estar ajustado a las 9.00 p.m. En for-

ma similar, los participantes japoneses podrían esperar una comida de arroz, y todos los participantes probablemente estarían mejor con agua mineral que con soda.

CAPACITACION EN LOS VALORES

Los diferentes programas de capacitación actualmente están enfocados a educar empleados en torno a los valores más apreciados de la empresa y (se espera) a convencer a los empleados de que deben ser sus propios valores también.

Los programas de capacitación en Saturn Corporation ilustran esto. Por ejemplo, su programa de orientación y capacitación a los nuevos empleados es similar en este aspecto al de Toyota. En Saturn, los primeros dos días están dedicados a analizar los beneficios, seguridad e higiene y el proceso de producción de la compañía —las entregas justo a tiempo, la administración de los materiales, etc.[34] Sin embargo, en los días tres y cuatro el enfoque se desplaza hacia los valores de Saturn. Los altos ejecutivos de la empresa dedican aproximadamente una hora y media a explicarlos. Después, todos los nuevos empleados reciben sus copias de la "tarjeta de misión" de Saturn. Esto permite a los asistentes y al instructor desarrollar cada uno de los valores de Saturn listados sobre la tarjeta —el trabajo en equipo, la confianza y respeto para el individuo y la calidad, por ejemplo— para ilustrar su significado. También se utilizan ejercicios cortos. Así, se podría preguntar a los nuevos empleados, "si usted ve a un miembro del equipo hacer esto... ¿qué haría?" o, "si usted ve a un miembro del equipo 'vivir' este valor, ¿qué vería?"

Por su parte, los supervisores de Saturn se "convierten" a los valores de Saturn en parte mediante un seminario especial de liderazgo durante dos días llamado "valores y creencias". El objetivo básico del programa es familiarizar a los supervisores con los valores centrales de Saturn e ilustrar cómo traducirlos de palabras a acciones. La parte uno, por ejemplo, explica cómo los valores de los gerentes influyen en el comportamiento y las precauciones para estar alerta ante cualquier diferencia entre los valores establecidos y los valores operativos: como dicen los instructores, "es lo que se hace, no lo que se dice, lo que envía la señal real a los trabajadores acerca de lo que son los valores operativos de su departamento". De esta manera, hablar de "confianza" mientras se insiste en los relojes checadores podría ser contradictorio, ya que los relojes checadores parecen decir "no confío en ti". (No hay relojes checadores en Saturn.)

Las sesiones posteriores utilizan conferencias y ejercicios para explicar e ilustrar cada uno de los valores fundamentales de Saturn. Las ejemplificaciones de los valores centrales de Saturn tales como "el respeto a las personas", "hacer de nuestros empleados socios de verdad", "haga la satisfacción del cliente mediante el trabajo en equipo" y "exprese calidad en todo lo que hacemos" están presentes en la empresa. El objetivo es hacer creyentes a los líderes de Saturn mediante el uso de ejemplos ilustrativos de lo que estos valores significan (es decir, lo que significa "respeto por las personas" y la forma en que esto se manifiesta).

CAPACITACION EN LA DIVERSIDAD

Con una fuerza laboral que se vuelve cada vez más diversa, muchas más empresas encuentran que tienen que instrumentar programas de capacitación en la diversidad. Como un ejecutivo de personal para una empresa establece: "Estamos tratando de crear una mejor sensibilidad entre nuestros supervisores acerca de los temas y retos que las mujeres y los grupos minoritarios enfrentan al aspirar a una carrera."[35] Por tanto, la capacitación en la diversidad con frecuencia implica también la creación de esa sensibilidad entre los no supervisores, con el objeto de fomentar relaciones laborales más armoniosas entre los empleados de la empresa.

Un programa de capacitación de supervisores en Kinney Shoe Corp. ofrece un ejemplo.[36] La empresa realiza seminarios de ocho horas para ejecutivos de Kinney Shoe

y los gerentes de tiendas. El programa se llama "cómo valorar la diversidad". En parte, los seminarios están enfocados a mostrar a los participantes cómo su propia educación influye en las suposiciones que hacen y sus conductas. Por ejemplo, los estudios de la empresa indicaron que los gerentes responsables de la contratación podrían hacer una suposición en torno a la inteligencia de un aspirante con base en el acento y la deficiente capacidad de hablar inglés de la persona. El gerente podría suponer, en otras palabras, que la persona no tiene las capacidades para vender zapatos, aunque ciertamente podría vender con eficiencia.

El programa "Cómo valorar la diversidad" de Kinney también muestra que las personas de diferentes culturas reaccionan de manera diferente a las situaciones en el lugar de trabajo. Por ejemplo, una situación ilustra el hecho de que un trabajador oriundo de Estados Unidos podría sentirse avergonzado por un elogio público de su supervisor.

CAPACITACION PARA EL SERVICIO AL CLIENTE

Actualmente casi dos terceras partes de los estadounidenses se encuentran en puestos de servicio al cliente (más que en fabricación) y cada vez más compañías encuentran necesario competir con la calidad de sus servicios. Ya no basta, por ejemplo, tener un cuarto limpio a un precio decente cuando usted se registra en un Hilton. Para permanecer competitivas, las empresas como Hilton descubren que tienen que ofrecer un servicio total al cliente, desde camareros corteses hasta facilitar el estacionamiento y rapidez en las salidas.

Por tanto, muchas empresas establecen programas de capacitación para el servicio al cliente. El objetivo básico es capacitar a todos los empleados para tratar a los clientes de la compañía en una forma cortés y hospitalaria. La frase "el cliente siempre tiene la razón" podría ser vieja, pero ha sido redescubierta y se está haciendo énfasis en ella en incontables compañías de servicio. Sin embargo, poner al cliente primero requiere de la capacitación de los empleados para el servicio al cliente.

La capacitación de servicio al cliente en Alamo Rent-a-Car es un ejemplo.[37] Se llama al programa "Mejores amigos". Se lleva a cabo desde principios de los noventas, e implica el gasto de millones de dólares para introducir nuevas políticas de servicio al cliente y adoctrinar y volver a capacitar a los empleados de Alamo en las prácticas de excelencia en el servicio al cliente.

"Mejores amigos" es un programa de capacitación, orientación y servicio al cliente durante cinco días. Primero, los empleados son familiarizados con la historia de Alamo, su crecimiento y expansión y las expectativas de la compañía relacionadas con el servicio al cliente y la ética de trabajo de la empresa. Después, el programa se desplaza hacia la capacitación para el servicio al cliente. Esto incluye secciones sobre la importancia del servicio excepcional al cliente, cómo definirlo, ejemplos ilustrativos del servicio excepcional al cliente y las aptitudes necesarias en los empleados específicos para ofrecer el buen servicio.

Además de estas sesiones generales, los empleados de Alamo también reciben capacitación de servicio al cliente relacionada particularmente con sus puestos. Por ejemplo, los agentes de servicio reciben capacitación sobre la extensa prueba de preparación de los carros de la empresa, que ayuda a asegurar que los clientes obtienen automóviles limpios y con un funcionamiento adecuado.

Los primeros resultados sugieren que el programa de capacitación ha sido un éxito. Si bien otros factores podrían haber contribuido a las mejoras, las quejas de clientes se han reducido en un 15% desde el año siguiente al comienzo de la capacitación. En forma semejante, las quejas por descortesía se han reducido al 50% de los niveles previos a la capacitación. Las gestiones de negocios de la empresa subieron 30% en un año.

CAPACITACION PARA EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL "EMPOWERMENT" (RESPONSABILIZACION)

Un creciente número de empresas actualmente utilizan los grupos de trabajo y el "empowerment" para mejorar su eficiencia. Estas empresas adoptan el "trabajo en equipo" como un valor y luego organizan las labores en torno a estos grupos de trabajo. Después habilitan a estos grupos para que realicen el trabajo, lo cual significa darles el poder y la capacidad para cumplir con sus actividades. El enfoque del grupo y el empowerment del empleado son componentes de lo que muchas empresas llaman programas de involucramiento del trabajador. **Los programas de involucramiento del trabajador** se dirigen a fomentar la efectividad organizacional mediante la participación de los empleados en la planificación, organización y manejo general de sus puestos.

programas que involucran al trabajador
Programas que se dirigen a fomentar la efectividad organizacional al lograr que los empleados participen en la planificación, organización y manejo de sus puestos.

Sin embargo, muchas empresas encuentran que el "trabajo en equipo" no se da por sí sólo; sino que, los empleados deben ser capacitados para ser buenos miembros de su equipo. Es por esto por lo que (como se explicó en este capítulo) empresas como Toyota y Saturn gastan sumas considerables capacitando a los nuevos empleados para ser buenos miembros de equipo. Recuerde por ejemplo, que Toyota dedica horas a la capacitación de nuevos empleados para que se escuchen unos a otros y aprendan a cooperar. Y durante el proceso de capacitación, se subraya la dedicación de Toyota al trabajo en equipo. Se emplean ejercicios cortos para ilustrar ejemplos de buenos y malos trabajos en equipo y para moldear las actitudes de los nuevos empleados en relación con lo que significa un buen trabajo de equipo.

Algunas empresas utilizan la capacitación externa como los programas Outward Bound para crear el trabajo en equipo.[38] La capacitación externa por lo general implica llevar a un equipo administrativo de la empresa a terreno montañoso y abrupto en el que aprenden el espíritu de equipo y cooperación y la necesidad de confiar y depender unos de otros para solucionar obstáculos físicos. Como menciona un participante, "cada vez que yo escalé una roca, necesité la ayuda de alguien".[39] Un ejemplo de una actividad es la "caída en confianza". En esta actividad, un empleado tiene que recostarse lentamente y caer de espaldas desde una altura de, digamos, tres metros en los brazos abiertos de cinco o diez miembros del grupo. La idea es crear la confianza y particularmente la confianza en sus colegas.

En una línea de ensamble como la que se muestra, los trabajadores, como parte de un grupo, pueden mejorar su eficiencia si están habilitados mediante la capacitación para tomar decisiones.

No todos los empleados están deseosos de participar en estas actividades. Empresas como Outward Bound hacen que los participantes potenciales pasen evaluaciones médicas extensas para asegurarse de que pueden intervenir en forma segura en actividades externas riesgosas. Otros sienten que las actividades externas son demasiado artificiales para ser aplicables en el trabajo. De cualquier forma ilustran las etapas que los empleadores recorrerán para formar el equipo de trabajo.

Dar a los empleados el "empowerment" (en forma individual o como equipos) también casi siempre requiere de mucha capacitación. Rara vez es suficiente con decir a los miembros de un grupo que están "autorizados" para hacer todas las compras y ventas y la planificación que interviene en la producción, por decir algo, el componente del auto del que son responsables. En vez de esto, se requiere de una amplia capacitación para asegurar que tienen las capacidades para realizar sus funciones.

Muchas compañías utilizan los grupos de trabajo o "círculos de calidad" para analizar los problemas relacionados con el trabajo y para llegar a soluciones. (Un círculo de calidad es un grupo de cinco a diez empleados, con frecuencia un grupo de trabajo, que se reúne durante una hora o dos cada semana en horario de labores para analizar un problema de su trabajo y desarrollar soluciones.) Como resultado, muchas de las aproximadamente 320 horas de capacitación que recibe un nuevo empleado de Saturn se dedican a desarrollar el tipo de soluciones de problemas y habilidades de análisis que necesitarán para ayudar a que un equipo de trabajo adquiera el "empowerment", este caso, para analizar y solucionar sus problemas. La capacitación en el uso de las herramientas básicas de análisis estadístico y la contabilidad elemental es un ejemplo.

EVALUACIÓN DEL ESFUERZO DE CAPACITACIÓN

Después de que los empleados han concluido sus programas de capacitación (o tal vez en intervalos planeados durante los mismos), se debe evaluar el programa para ver qué tanto se cumplen sus objetivos. Por tanto, si los ensambladores deben poder soldar una unión en 30 segundos, o un técnico de Xerox reparar una máquina en 30 minutos, entonces la eficacia del programa debe medirse de acuerdo con la forma en que se cumplieron estas metas. Es un hecho desafortunado (pero cierto) que la mayoría de los gerentes no dedican mucho tiempo a evaluar los efectos de sus programas de capacitación. Por ejemplo: ¿Las personas en capacitación aprenden *tanto* como pueden? ¿Aprenden *tan* rápido como pueden? ¿Existe un *mejor método* para capacitarlos? Estas son algunas de la preguntas que se deben responder mediante una evaluación apropiada de los esfuerzos de capacitación.

Existen dos cuestiones básicas que se tendrán que determinar cuando se evalúa un programa de capacitación. La primera es diseñar el estudio de evaluación y, en particular, si se utilizará la *experimentación controlada*. La segunda es *qué efecto de la capacitación se debe medir.*

EXPERIMENTACION CONTROLADA

experimentación
Método formal para probar la eficacia de un programa de capacitación, preferiblemente con pruebas antes y después del mismo y un grupo control.

En teoría, el mejor método para evaluar un programa de capacitación incluye la **experimentación** controlada. En un experimento controlado se utilizan un grupo de capacitación y uno de control (sin capacitación). Es necesario obtener datos relevantes (por ejemplo, sobre la cantidad de la producción o la calidad de las uniones soldadas) antes y después del esfuerzo de capacitación en el grupo expuesto a la instrucción, así como antes y después de un período de trabajo correspondiente en el grupo de control. De esta manera, es posible determinar hasta qué punto cualquier cambio en el desempeño del grupo sometido a la capacitación derivó precisamente de ese esfuerzo, en lugar de algún cambio a nivel organizacional como un aumento en los salarios; esto último, se supone, habría afectado a los empleados en los dos grupos. Sin embargo, en términos de prácticas actuales, una encuesta reveló que poco menos de la mitad de las compañías que respondieron intentaron obtener mediciones de las personas en capacitación antes y después de su entrenamiento: El número de organizaciones que utilizaron grupos de control era mínimo.[40] Un experto sugiere una forma de evaluación como la que se muestra en la figura 7.4 para evaluar el programa de desarrollo.[41]

EFECTOS DE LA CAPACITACION QUE SE DEBEN MEDIR

Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

1. *Reacción.* Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿Les gustó? ¿Piensan que es valioso?
2. *Aprendizaje.* Es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
3. *Conducta.* Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo: ¿Los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses con los clientes molestos que antes?
4. *Resultados.* Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar: ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos? ¿Descendió el número de quejas de los clientes acerca de los empleados? ¿Mejoró el índice de rechazo? ¿Descendió el costo de los desperdicios? ¿Se redujo la rotación de personal? ¿Se cumple ahora con las metas de producción? Y así sucesivamente. Por supuesto

EVALUACION DE PROGRAMAS EXTERNOS PARA EL DESARROLLO GERENCIAL

Nombre _____ Título _____ Fecha _____

Programa al que se asistió:

Nombre del programa _____ Fechas _____

Ubicación _____ Costo _____

Empresa que ofrece el programa _____

1. ¿Con qué precisión el anuncio del programa describió lo que trataría?
   _____ Con precisión _____ Con poca precisión _____ Sin precisión
2. ¿Hasta qué punto el contenido del tema respondió a sus necesidades e intereses?
   _____ Muy bien _____ Relativamente _____ Muy poco
3. ¿Qué tan eficaces fueron los oradores y conductores de la conferencia?
   _____ Excelentes _____ Muy buenos _____ Buenos _____ Regulares _____ Malos
4. ¿Cómo estuvieron las instalaciones, comidas, etc.?
   _____ Excelentes _____ Muy buenos _____ Buenos _____ Regulares _____ Malos
5. ¿Qué beneficios piensa que obtuvo?
   _____ Conocimiento de lo que están haciendo otras compañías
   _____ Nuevas teorías y principios que son útiles
   _____ Ideas y técnicas que pueden aplicarse en el empleo
   _____ Otras (explique)
6. ¿Cómo evaluaría todo el programa en relación con tiempo y costos?
   _____ Excelentes _____ Muy buenos _____ Buenos _____ Regulares _____ Malos
7. ¿Le gustaría asistir a otro programa presentado por la misma empresa?
   _____ Definitivamente _____ Posiblemente _____ No
8. ¿Recomendaría que otras personas de su compañía asistieran a programas presentados por la misma empresa?
   _____ Sí _____ No _____ No estoy seguro
   Si la respuesta es afirmativa, ¿quién debe asistir? _____
9. Otros comentarios _____

FIGURA 7.4
Muestra de evaluación para capacitación externa

Fuente: Reimpreso, con permiso del editor, de "Effective Supervisory Training and Development, Part 3: Out- side Programs", en *Person-nel*, febrero de 1985, p. 42. 1985, American Management Association, Nueva York. Derechos reservados.

que las mejoras en los resultados son particularmente importantes. El programa de capacitación podría tener éxito en términos de las reacciones de parte de los empleados, un mayor aprendizaje e incluso cambios en la conducta. Sin embargo, si no se logran los resultados, entonces, en el análisis final, la capacitación no cumplió con sus objetivos. Si ése es el caso, el problema podría estar en el programa de capacitación. No obstante, recuerde que los resultados podrían ser inadecuados debido a que el problema no era atribuible en primer lugar a la capacitación.

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. En este capítulo nos enfocamos en la capacitación de habilidades técnicas para los empleados nuevos y actuales cuyo desempeño es deficiente. En ambos casos, descubrir los requerimientos de capacitación incluye analizar la causa del problema y determinar si se requiere de la capacitación. Hay que recordar la pregunta: "¿Se trata de un problema de capacitación?" Asegúrese de que el "problema" no sea causado por alguna dificultad más profundamente enraizada, como una mala selección o salarios bajos.
2. Se analizaron algunos principios del aprendizaje que deben entender todos los instructores. Las normas incluyen hacer que el material sea significativo (ofreciendo un panorama, ejemplos familiares, organizando el material, dividiéndolo en trozos significativos y utilizando términos familiares y ayudas visuales); es necesario contemplar la posibilidad de transferencias en la capacitación y tratar de motivar a la persona en entrenamiento.
3. Se analizaron varias técnicas de capacitación. *La capacitación por instrucción en el puesto* es útil para instruir en puestos que consisten en una secuencia lógica de pasos. *La capacitación vestibular* combina las ventajas de la instrucción dentro y fuera del trabajo.

4. La capacitación en el puesto es una tercera metodología de capacitación técnica. Podría consistir en el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones especiales y comités. En cualquier caso, debe incluir cuatro pasos: preparación para el empleado, presentación de la operación (o naturaleza del puesto), pruebas de desempeño y un seguimiento. Otros métodos de capacitación son, a saber, técnicas audiovisuales, conferencias y la instrucción asistida por computadora.
5. La mayoría de los gerentes no dedican tiempo a evaluar los efectos de su programa de capacitación, aunque deberían hacerlo. Al medir la eficacia de un programa de capacitación, hay cuatro categorías de resultados que se pueden evaluar: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. En algunos casos donde parece que fracasó la capacitación, podría deberse a que el método no era la solución apropiada.

TERMINOS CLAVE

orientación a los empleados
choque con la realidad
capacitación
análisis de tareas
análisis del desempeño
capacitación en el puesto (CEP)
capacitación por instrucciones del puesto (CIP)
aprendizaje programado
capacitación vestibular o por simulacros
programas que involucran a trabajadores
experimentación

CUESTIONES PARA DEBATE

1. "Un programa de orientación bien pensado es particularmente importante para empleados (como los recién titulados) que no tienen mucha o ninguna experiencia laboral". Explique por qué está de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación.
2. Usted es supervisor de un grupo de empleados cuya tarea consiste en ensamblar dispositivos de sintonía para radios. Se da cuenta de que la calidad no es la adecuada y que muchos de los aparatos de sintonía de su grupo se devuelven para ser corregidos; su jefe le dice que "debería de hacer un mejor trabajo de capacitación con sus empleados".
   a. ¿Cuáles son algunos de los factores de "administración de personal" que podrían contribuir a este problema?
   b. Explique qué haría para evaluar si es en realidad un problema de capacitación.
3. Explique la manera en que aplicaría los "principios de aprendizaje" para desarrollar una plática sobre "orientación y capacitación".
4. Elija alguna tarea con la que esté familiarizado (cortar el césped, afinar un automóvil) y desarrolle una hoja de capacitación por instrucciones para el puesto que corresponda.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Nuevo programa de capacitación

En el presente, los Centros de Limpieza Carter no cuentan con políticas o procedimientos de orientación o capacitación formales, y Jennifer cree que ésta es una razón por la que las normas que a ella y a su padre les gustaría que los empleados consideraran por lo general no son seguidas.

Algunos ejemplos pueden ilustrar esto. En el trato con los clientes en los mostradores, los Carter preferirían que se utilizaran ciertas prácticas y procedimientos. Por ejemplo, todos los clientes deberían ser recibidos con lo que Jack denomina un "gran hola". Y que cualquier prenda que depositen inmediatamente

http://libreria-universitaria.blogspot.com

sea inspeccionada para buscar daños o manchas irregulares y poner al cliente sobre aviso, para que no ocurra que el cliente regrese después a recoger la ropa y erróneamente culpe a la tienda de los daños o las manchas poco comunes. Después, las ropas deben ser colocadas en un saco de nylon para separarlas de las de otros clientes. El recibo también tiene que ser cuidadosamente escrito con el nombre, número telefónico del cliente y la fecha precisa y claramente anotada en todas las copias. También se supone que el empleado de mostrador tiene la oportunidad de tratar de vender al cliente algunos servicios adicionales, tales como la impermeabilización, si se ha traído un impermeable, o simplemente notificarle que "ahora que las personas están haciendo su limpieza anual, tenemos un servicio especial de limpieza de tapicería durante todo este mes". Finalmente, cuando los clientes se retiran, se supone que la persona del mostrador hace algunos comentarios corteses como "que tenga un bonito día" o "maneje con precaución". Los otros puestos —planchado, limpieza y desmanchado, mantenimiento periódico del equipo de lavandería con monedas, etc.— también contienen ciertos pasos, procedimientos y, lo más importante, los criterios que los Carter preferirían que fueran tomados en cuenta.

Debido a la carencia de capacitación y orientación adecuada de los empleados, Jennifer siente que la compañía también tiene otros problemas. Por ejemplo, dos nuevos empleados se disgustaron mucho el mes pasado cuando descubrieron que no se les pagó el fin de semana, en viernes, sino que se les pagó (como a todos los empleados de los Carter) el martes siguiente. Los Carter utilizan los dos días extra en parte para tener tiempo de calcular las horas que cada uno trabajó y determinar su pago. La otra razón, de acuerdo con Jack, es que "francamente, si nos retrasamos algunos días en el pago, por lo menos nos darán algunos días antes la noticia de su retiro. Mientras que nosotros estamos realmente obligados a pagarles todo lo que ganan, nos encontramos que psicológicamente parecen tener menos probabilidad de salir el viernes por la tarde y no presentarse hasta el lunes por la mañana si aún no han recibido su salario de la semana anterior. En esta forma, por lo menos nos dan la noticia algunos días antes, de tal manera que podemos encontrar un reemplazo."

Otros temas que podrían ser tratados durante una orientación, dice Jennifer, incluyen la política de la compañía en relación con el pago de los días feriados, los retardos y ausencias, las prestaciones de salud y hospitalización (no existe alguna, aparte de la compensación al trabajador) y los temas generales como mantenimiento de un área de trabajo limpia y segura, la apariencia y el aseo personal, la forma en que se llenan las hojas de horarios, las llamadas telefónicas personales y el correo, las políticas de la compañía en relación con temas como el abuso de substancias y comer o fumar en el trabajo.

Jennifer cree que la implementación de programas de orientación y capacitación ayudarían a asegurar que los empleados sepan cómo hacer su trabajo en la forma correcta. Y ella y su padre además creen que es sólo cuando los empleados comprenden la forma correcta de hacer su trabajo que existe alguna esperanza de que sus actividades en efecto serán realizadas en la forma en que los Carter quieren que sean llevadas a cabo.

Preguntas

1. ¿Específicamente qué puntos deberían tratar los Carter en su nuevo programa de orientación a empleados y cómo deberían ofrecer esta información?
2. Del curso de administración de personal, Jennifer tomó la sugerencia de utilizar una forma de registro de análisis de tareas para identificar las tareas realizadas por un empleado. "¿Debemos utilizar una forma como ésa para el trabajo de la persona de mostrador? Si es así, ¿cuál debe ser la apariencia de la forma llena y terminada?"
3. ¿Qué técnicas de capacitación específicas deberían ser utilizadas para capacitar a los planchadores, desmanchadores, a sus gerentes y a las personas de mostrador, y por qué?

CASO LABORAL: *El nuevo sistema de computación de Boeing*

En 1990 el grupo de Aerolíneas Comerciales Boeing en Seattle estaba casi por instalar en su departamento comercial de refacciones el sistema de computación más grande que hubiera desarrollado. El departamento vende refacciones a las aerolíneas comerciales. El propósito del nuevo sistema de computación era automatizar muchas de las tareas del departamento, incluyendo las actualizaciones de inventarios, respuestas a las preguntas de los clientes y la determinación de precios.

Los gerentes de Boeing sabían que la instalación del nuevo sistema de computación requeriría de nueva y amplia capacitación para sus empleados. Este hecho impactaría a casi todas las 700 personas en el departamento de refacciones, y no sólo en términos de aspectos técnicos del uso del nuevo sistema de computación. En

cierto sentido, las oficinas del departamento trabajarían virtualmente sin papeles, y, tal vez aún más pavoroso para los empleados, tendrían que pasar mucho más tiempo de trabajo en sus terminales de computación. Además, las relaciones interpersonales se volverían más interdependientes por el hecho de que cada empleado estaría más ligado a la información que los otros ingresaran en la computadora. Los empleados tenían que comprender que repentinamente tenían mucho más "clientes" dependiendo de ellos —clientes que, de hecho, eran otros empleados del departamento de refacciones.

Como el coordinador de capacitación dice, "nos dimos cuenta de que proporcionar capacitación técnica no sería suficiente para asegurar el éxito de la instrumentación". Los usuarios del nuevo sistema necesitarían herramientas para manejar los cambios que experimentarían cuando el sistema entrara en línea. El grupo de capacitación quiso asegurarse de que disminuiría la tensión y la confusión a que la instrumentación da lugar. No obstante y además de todo esto, querían asegurarse de que todos los empleados que utilizaban el nuevo sistema se volverían "orientados al cliente", en términos de ofrecer la información requerida a sus colegas y clientes en el departamento de refacciones.

Dada la diversidad funcional del grupo, Boeing sabía que tenía todo un reto. La mitad del grupo trabajaba en un almacén y era responsable de los envíos, recepción y almacenamiento de partes. La otra mitad trabajaba en una oficina a 50 kilómetros de distancia. Además, era un grupo diverso en términos de logros educativos.

Para decidir la naturaleza del programa de capacitación, Boeing se procuró una variedad de opciones para elegir. Debido a que ya existía todo un departamento de capacitación interno, la opción era ocuparlo para *hacer* la capacitación. Por otro lado, la preparación de 700 personas en un tiempo muy corto podría requerir los servicios de una empresa consultora, de capacitación y desarrollo adaptada para elaborar un programa como éste y llevarlo a la práctica. El departamento de capacitación también tuvo que considerar los tipos específicos de capacitación que se iban a utilizar, como seminarios, instrucciones en video, conferencias o libros. Una empresa bajo consideración con base en San Francisco, era bien conocida por ser capaz de desarrollar en forma rápida programas de capacitación a gran escala que estaban generalmente basados en seminarios, los cuales utilizaban material escrito y visual, ejercicios participativos, ejemplos y conferencias.

Sin embargo, antes de decidir si el programa de capacitación sería manejado de manera interna o por una empresa consultora, Boeing sabía que tenían que ser más claros los objetivos reales de capacitación. Por ejemplo, además de los aspectos puramente técnicos de la capacitación, existía la necesidad de que los empleados que utilizarían el sistema estuvieran más orientados al cliente. Posiblemente, las aptitudes de comunicación y asertividad de los empleados tendrían que ser desarrolladas de tal manera que pudieran dar a conocer sus necesidades, si existía algún tipo de información específica que quisieran que fuera introducida al sistema y que no estaba siendo considerada por los empleados que ahora introducirían los datos.

Preguntas

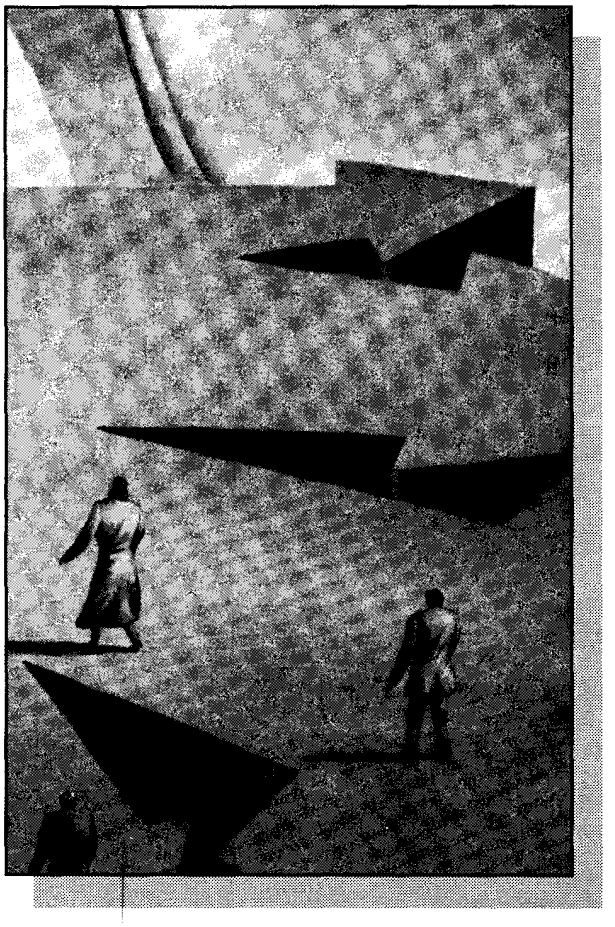
1. ¿Qué tipo de capacitación piensa usted que sería necesario para los empleados del departamento de refacciones?
2. ¿Cómo determinaría los objetivos de capacitación específicos?
3. ¿Piensa que es aconsejable para Boeing contratar a una empresa consultora externa para instalar este programa, o recomendaría manejarlo de manera interna?
4. Ya sea que se realice de manera interna o mediante una empresa consultora, explique cómo diseñaría el programa de capacitación necesario.

Fuente: Este caso se basa en Steve Thieme, "Customer-Service Training Supports Work Sistems", en *Personnel Journal*, Vol. 72 no. 4, pp. 63-65.

CAPITULO

8

COMO DESARROLLAR GERENTES



PERSPECTIVA

El desarrollo gerencial es similar a la capacitación, ya que está dirigido a dotar a los gerentes con las capacidades de liderazgo que ellos necesitan para realizar su trabajo. En este capítulo se explican los principales métodos del desarrollo gerencial, incluyendo la rotación de puestos, capacitación para el liderazgo, interpretación de un papel y los juegos gerenciales. Cuando termine de estudiar este capítulo, será capaz de: describir las técnicas básicas de desarrollo en el puesto y fuera del puesto, como por ejemplo, la rotación de puestos, juegos gerenciales; y describir las técnicas de desarrollo para propósitos especiales como el desarrollo organizacional.

NATURALEZA Y PROPÓSITO DEL DESARROLLO GERENCIAL

desarrollo gerencial Cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes y mayores capacidades.

El **desarrollo gerencial** es cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición de conocimiento, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades. Por tanto, se trata de programas internos como son cursos, asesoramiento en el trabajo y rotación de asignaciones, programas profesionales como los seminarios de la American Management Association y programas universitarios como los programas ejecutivos de Maestría en Administración de Empresas (MAE).[1]

Una reciente tendencia de los programas de desarrollo es, por supuesto, mejorar el desempeño futuro de la organización. Como resultado, el *proceso* de desarrollo gerencial busca (1) asesorar y satisfacer las necesidades de la compañía (por ejemplo, para cubrir las vacantes futuras en puestos ejecutivos o para dar a la empresa una mejor capacidad de respuesta) mediante (2) la evaluación del desempeño y las necesidades del gerente y entonces (3) desarrollar a los gerentes.

El desarrollo gerencial es un gran negocio. Se calcula que aproximadamente un millón de gerentes estadounidenses participa en programas de desarrollo gerencial anualmente,[2] con un costo para la industria de apenas varios miles de millones de dólares al año.[3]

El desarrollo gerencial es importante por diversas razones. La principal es que la promoción desde dentro es una fuente importante de talento gerencial. Un estudio en 84 empresas reveló que aproximadamente el 90% de los supervisores, 73% de los gerentes de nivel medio y 51% de los ejecutivos habían sido promovidos desde dentro; casi todos estos gerentes, a su vez, requirieron cierta preparación para sus puestos nuevos. En el mismo sentido, el desarrollo gerencial facilita la continuidad organizacional al preparar a los empleados y a los gerentes actuales para asumir, sin problemas, posiciones de nivel más elevado. Ayuda también a socializar a las personas que se encuentran en capacitación gerencial al desarrollar en ellos los valores y actitudes adecuadas para trabajar en la empresa.[4]

EL PROCESO DE DESARROLLO GERENCIAL

De acuerdo con sus objetivos (balancear las necesidades de la compañía con las necesidades de desarrollo de sus gerentes), el proceso de desarrollo gerencial consiste en dos series básicas de tareas: (1) planificación y predicción de necesidades de personal (gerencial) y (2) necesidades del gerente —análisis y desarrollo. Como se explicó en el capítulo 4, el proceso de planificación del personal implica proyectar las posiciones del personal (en este caso gerencial) que se van a cubrir y luego comparar las vacantes proyectadas con los candidatos internos y externos que estén disponibles. Después, se presentan los programas de desarrollo gerencial individualizados y en toda la compañía para asegurar que los gerentes adecuadamente capacitados y desarrollados estén disponibles cuando se les necesite.

Un programa de desarrollo gerencial podría alcanzar a toda la compañía y estar básicamente abierto a todos o a la mayoría de los gerentes novatos o potenciales. De este modo, el recién egresado universitario podría unirse a Enormous Corp. y ser parte (con dos docenas de colegas) del programa de desarrollo gerencial de la compañía. En este punto, podría rotar por una serie previamente programada de asignaciones departamentales y experiencias educativas, todas destinadas a identificar (tanto para él como para la compañía) su potencial gerencial y a proporcionar la amplia experiencia (por ejemplo, en producción y finanzas) que lo harán más valioso en su primera asignación "real" como líder de grupo. En este momento, los candidatos superiores podrían ser enrolados en un programa de desarrollo que los prepare más rápidamente para asumir mandos a nivel superior.

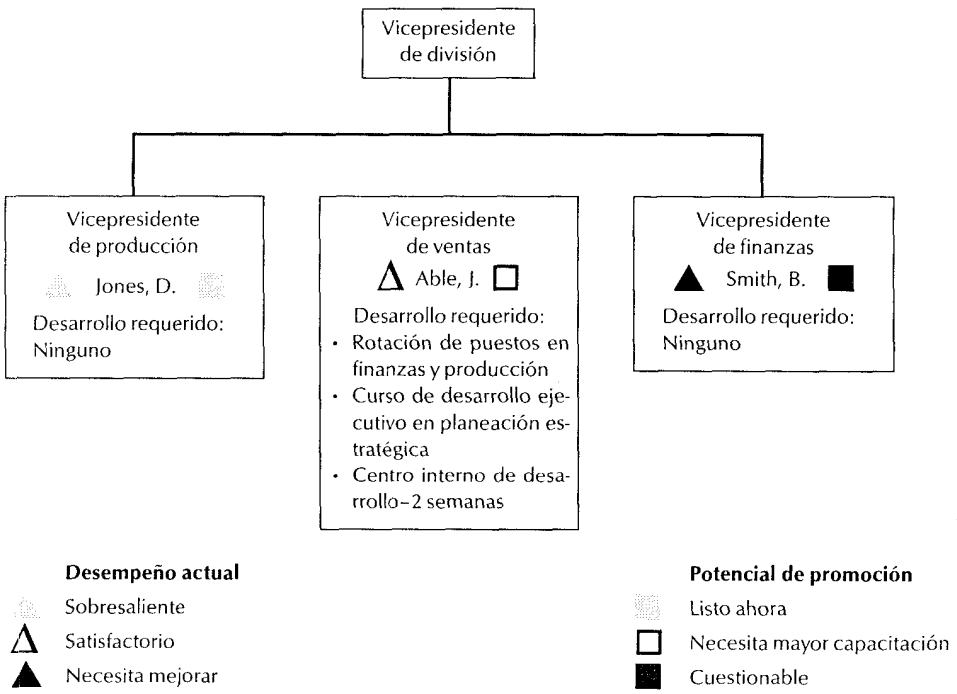
planeación de la sucesión
Proceso mediante el cual las vacantes de alto nivel son planeadas y finalmente ocupadas.

Por otro lado, el programa de desarrollo gerencial podría ser aún más individualizado, enfocado a cubrir una posición específica como CEO, tal vez con uno de dos candidatos potenciales. Cuando se va a cubrir una posición ejecutiva, el proceso por lo general se llama **planeación de sucesión.** La planeación de sucesión se refiere a un proceso de (1) planificación y predicción del personal y (2) el análisis y desarrollo de las necesidades administrativas mediante las cuales las vacantes a nivel superior son planeadas y finalmente cubiertas.

Los intereses y aspiraciones de carrera, así como la evaluación de desempeño, juegan un papel importante en el desarrollo gerencial. Las personas se desempeñan mejor en sus puestos cuando a ellos les gustan y los consideran adecuados. Por consiguiente, el programa de desarrollo debe dar a la persona la oportunidad de evaluar sus intereses, así como incluir algunas pruebas de intereses de carrera más formales. La evaluación de desempeño, mientras tanto, sirve para verificar el progreso y potencial de la persona y para resaltar qué tipo de actividades de desarrollo podrían ser necesarias para corregir o compensar las deficiencias.

Un programa tradicional de desarrollo gerencial contiene varios pasos. Primero, se realiza una *proyección organizacional*; en este punto, se proyectan las necesidades gerenciales del departamento con base en factores como la expansión o contratación planeada. A continuación, el departamento de personal revisa su *inventario de capacidades gerenciales* para determinar el talento gerencial con que se cuenta actualmente. Estos inventarios, como se recordará, contienen datos como la experiencia educativa y de trabajo, las preferencias de carrera y evaluaciones de desempeño. Posteriormente, se desarrollan *diagramas de reemplazo.* Estos incluyen a los candidatos potenciales para cada una de las posiciones gerenciales, así como las necesidades de desarrollo de cada persona. Como se muestra en la figura 8.1, las necesidades de desarrollo para un futuro vicepresidente de división podrían incluir la *rotación de puestos* (para obtener más experiencia en las divisiones de producción y finanzas de la empresa), los *programas de desarrollo ejecutivo* (para proporcionar capacitación en la planeación estratégica) y la asignación durante dos semanas en el *centro interno de desarrollo gerencial* de la empresa.

FIGURA 8.1
Diagrama de reemplazo de empleados que muestra las necesidades de desarrollo de futuros vicepresidentes de división



POPULARIDAD DE LAS DIVERSAS TECNICAS DE DESARROLLO

Las experiencias en el puesto (complementadas por la asesoría, asignaciones de rotación y otra capacitación interna), son con mucho la forma más popular de desarrollo gerencial. Esto se ilustra en la siguiente tabla que muestra los porcentajes de técnicas que, de acuerdo con gerentes de personal, son "los métodos más importantes de desarrollo" en sus empresas:[5]

METODOS DE DESARROLLO	PORCENTAJE MAS IMPORTANTE REPORTADO (%)
Experiencia en el puesto	68.2
Asesoría de los superiores	20.9
Clases en las aulas de la empresa	4.7
Rotación de asignaciones	2.4
Programas universitarios	2.3
Programas de asesoría	1.1
Otros	1.1

▶ CAPACITACIÓN GERENCIAL EN EL PUESTO

La capacitación en el puesto es uno de los métodos de desarrollo más comunes. Técnicas importantes incluyen la rotación de puestos, el método de asesoría y reemplazo, paneles de gerentes en entrenamiento y aprendizaje acción.

ROTACION DE PUESTOS

rotación de puestos Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes.

Con la **rotación de puestos** se traslada a las personas en capacitación de un departamento a otro para ampliar su comprensión de todas las fases del negocio.[6] La persona en capacitación —con frecuencia una persona recién egresada de la universidad— podrá estar varios meses en cada departamento; esto no solamente le ayuda a ampliar su experiencia, sino también a descubrir los puestos que prefiere. La persona podría ser solamente un observador en cada departamento, pero normalmente se involucra a fondo en sus operaciones; por tanto, aprende las operaciones del departamento al realizarlas, ya sea que se trate de ventas, producción, finanzas o alguna otra función.

La rotación de puestos tiene muchas otras ventajas.[7] Además de proporcionar una experiencia de capacitación muy amplia para cada persona, ayuda a evitar el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento. También prueba a la persona en capacitación y ayuda a identificar puntos fuertes y débiles. El cambio periódico de puesto puede también mejorar la cooperación interdepartamental; los gerentes entienden mejor los problemas de los demás, al tiempo que la rotación amplía también la familiarización de la persona en entrenamiento con los gerentes.

La rotación de puestos tiene también sus desventajas. Alienta la "generalización" y tiende a ser más apropiada para desarrollar gerentes generales de línea que especialistas del staff funcional. También es necesario tener cuidado de no olvidar inadvertidamente a una persona en entrenamiento en algún puesto que quede vacante.

Hay varias cosas que se pueden hacer para mejorar el éxito de un programa de rotación.[8] El programa debe estar diseñado para las necesidades y capacidades de la persona en particular que se va a capacitar y no ser una secuencia habitual de pasos que todos deben seguir. Se deben considerar tanto los intereses, aptitudes y preferencias de carrera de la persona, como las necesidades de la empresa; posteriormente, habrá que determinar cuánto tiempo debe pasar el individuo en un puesto de acuerdo con la rapidez con la que aprende. Además, los gerentes a los que se asignan estas personas deben ser capacitados especialmente para que proporcionen retroalimentación y vigilen el desempeño de manera interesada y competente.

El programa de capacitación de la Goodyear Tire and Rubber Company para recién egresados universitarios, es un buen ejemplo de la rotación de puestos.[9] El programa para cada egresado se diseña de acuerdo con su experiencia, educación y preferencia vocacional. Los programas duran de seis a quince meses, empezando con tres semanas en un programa de orientación para familiarizarse a fondo con Goodyear. (En este punto, las personas estudian la estructura organizacional, los objetivos de la compañía y los procesos básicos de manufactura, al tiempo que participan en reuniones informales con funcionarios de alto nivel de la empresa.) Después de un mes adicional de orientación en la fábrica, las personas en capacitación analizan sus intereses de carrera con gerentes de alto nivel y seleccionan hasta seis asignaciones en departamentos específicos, cada una de las cuales durará aproximadamente un mes. (Por ejemplo, un egresado de ingeniería química podría pasar por los departamentos de desarrollo de tejidos, investigación para el desarrollo de materiales químicos, ingeniería de procesos centrales, desarrollo de procesos y producción química.) Más tarde, seleccionan asignaciones específicas de puestos como punto de partida para sus carreras.

ARH GLOBAL

Rotación de puestos y administración global

Cuando las empresas se amplían a nivel multinacional, la frase rotación de puestos toma un nuevo significado. En empresas como Shell y British Petroleum (BP), la rotación global de los gerentes es un medio importante por el que las empresas mantienen su flexibilidad y responsabilidad aun cuando crecen hasta un tamaño enorme.

El motivo principal para una amplia rotación de puestos global fue resumido como sigue por un alto ejecutivo de Shell:

> La palabra que resume la perspectiva de los negocios de hoy es incertidumbre y la respuesta debería ser flexibilidad. Para una organización compleja, internacional, multifuncional como el grupo Shell, el prerrequisito para la flexibilidad es un staff internacional, móvil y altamente capacitado.[10]

La ventaja de la rotación global de puestos (la rotación de los gerentes desde, por decir, posiciones en Suiza hasta posiciones en Nueva York y desde Nueva York a Japón) es que crea una red de enlaces informales —una red de información informal— que asegura una comunicación superior a través de las fronteras y comprensión mutua así como un estricto control.

La comunicación y comprensión intensificadas surgen de las relaciones personales que se forjan conforme los gerentes se encuentran en diferentes sitios de la empresa. Pero estas actividades también pueden mejorar el control organizacional.

Cuando se hace la rotación de los empleados de una empresa global o se les envía juntos, por ejemplo, a la Harvard Business School (Escuela de Negocios de Harvard) o a la Europe's INSEAD para un programa de capacitación gerencial, el objetivo es más que sólo enseñar las capacidades básicas. El objetivo también es formar una identificación más fuerte con la cultura y los valores de la compañía. El punto es que la rotación de puestos y otras actividades de desarrollo hacen más que sólo desarrollar actitudes ejecutivas y gerenciales. Al crear valores compartidos y un panorama consistente de la empresa y sus objetivos, estas actividades de desarrollo gerencial facilitan la comunicación y aseguran que mediante un sentido de valores y propósitos compartidos se sigan las políticas de la empresa, aun con la confianza mínima sobre las formas más tradicionales de control.[11]

METODO DE ASESORIA Y REEMPLAZO

En el método de asesoría y reemplazo, el empleado en capacitación trabaja directamente con la persona a la que va a reemplazar, y ésta a su vez es responsable del asesoramiento de la persona en capacitación. Normalmente, la suplencia quita al ejecutivo ciertas responsabilidades, lo que da a la persona en entrenamiento la oportunidad de aprender el trabajo.[12] Esto ayuda a asegurar que la empresa contará con gerentes capacitados para asumir posiciones clave cuando queden vacantes debido a retiro, promociones, transferencias o terminaciones. También ayuda a garantizar el desarrollo a largo plazo de los gerentes de alto nivel que hayan surgido en la compañía.

Para que sea eficaz, el ejecutivo deberá ser un buen instructor y asesor. Además, la motivación para capacitar a su reemplazo dependerá de la calidad de la relación entre ellos. Algunos ejecutivos también se desempeñan mejor que otros en cuanto a delegar responsabilidades, ofrecer apoyo y en la comunicación y esto también afectará los resultados.

PANELES DE GERENTES EN ENTRENAMIENTO

panel de gerentes en entrenamiento
Método para proporcionar a personal de nivel gerencial medio la experiencia para analizar los problemas de la compañía invitándolos a participar en un panel junior de directores y formular recomendaciones sobre las políticas generales de la compañía.

A diferencia de la rotación de puestos (que está encaminada a familiarizar a los aspirantes con los problemas de cada departamento), **los paneles de gerentes en entrenamiento** tienen como objetivo proporcionar experiencia a los gerentes prometedores de nivel medio para el análisis de los problemas generales de la compañía. La idea del panel de gerentes en entrenamiento (llamado también en ocasiones *administración múltiple*) es proporcionar a las personas en capacitación la experiencia de alto nivel en el análisis y la formulación de políticas, al permitir que de diez a doce de ellas participen en un panel "junior" de directores. Los miembros de esos comités provienen de diversos departamentos y formulan recomendaciones para el panel oficial de directores en relación con asuntos de alto nivel como la estructura organizacional, la compensación a ejecutivos y los conflictos interdepartamentales. Esta técnica proporciona a los gerentes de nivel medio la capacitación en el trabajo y la experiencia para el manejo de problemas a nivel organizacional.

APRENDIZAJE ACCION

aprendizaje acción
Técnica de capacitación mediante la cual las personas en entrenamiento gerencial trabajan tiempo completo en el análisis y solución de problemas de otros departamentos o agencias del gobierno.

El **aprendizaje acción**[13] incluye el proporcionar a las personas de gerencia media en capacitación, el tiempo libre para trabajar horario completo en proyectos, en el análisis y solución de problemas en departamentos que no le son propios. Las personas en capacitación se reúnen periódicamente con un grupo de proyecto de cuatro a cinco miembros con quienes analizan y discuten sus resultados y progresos.

El aprendizaje acción fue utilizado por vez primera en Inglaterra, pero es similar a (y se basa en) otras técnicas de desarrollo anteriores. Es similar a los *paneles de gerentes* en entrenamiento, salvo que los que se encuentran en entrenamiento trabajan generalmente tiempo completo en sus proyectos, en lugar de analizar un problema a mane-

ra de comité, como lo harían en los paneles de entrenamiento. También es similar al simple hecho de proporcionar a una persona en capacitación una asignación o proyecto especial; sin embargo, con el aprendizaje acción, varios de los entrenados se reúnen una vez a la semana como un grupo de proyecto para comparar notas y analizar los proyectos de los demás. El aprendizaje acción incluye con frecuencia la cooperación entre varias empresas. Por ejemplo, un empleado de la General Electric podría ser asignado a una agencia del gobierno para su proyecto de investigación, en tanto que la agencia podría asignar a uno de sus gerentes a la General Electric para los suyos.

La idea de desarrollar a los gerentes de esta manera tiene ventajas y desventajas. Proporciona a las personas en capacitación experiencia real con problemas verdaderos, y en ese sentido puede desarrollar capacidades como el análisis de problemas y la planeación. Además, las personas (que trabajan con otros en el grupo) suelen encontrar soluciones a problemas importantes. La principal desventaja es que al permitir que los capacitados trabajen en proyectos externos, la empresa pierde en cierto sentido los servicios de tiempo completo de un gerente competente.

TÉCNICAS BÁSICAS DE DESARROLLO FUERA DEL PUESTO

Existen muchas técnicas que se pueden utilizar para desarrollar a los gerentes fuera del trabajo, quizás en una sala de conferencias, en las oficinas centrales o incluso fuera, en una universidad o seminario especial. A continuación se analizan estas técnicas.

METODO DE ESTUDIO DE CASOS

método de estudio de casos
Método de desarrollo en el que al gerente se le presenta una descripción escrita de un problema organizacional para su diagnóstico y solución.

El **método de estudio de casos** comprende la presentación de una descripción por escrito de un problema organizacional; la persona analiza el caso en privado, diagnostica el problema y presenta sus resultados y soluciones en un análisis con otros que se encuentran en entrenamiento.[14] El método de estudio de casos tiene el objetivo de proporcionar a los aprendices la experiencia real en la identificación y análisis de problemas complejos en un medio en el que sus progresos pueden ser guiados sutilmente por un moderador capacitado. Mediante la discusión del caso en la clase, el individuo aprende que por lo general hay varias maneras de enfocar y resolver problemas organizacionales complejos y que la solución de la persona en capacitación con frecuencia está influida por sus necesidades y valores.

El método de estudio de casos tiene cinco características principales:[15] (1) el uso de problemas organizacionales reales; (2) la participación máxima posible de los participantes en la presentación de sus puntos de vista, el análisis de los puntos de vista de los demás, la confrontación de los diferentes enfoques y la toma de decisiones; que produce (3) un grado mínimo de dependencia de los instructores, quienes a su vez (4) adoptan la posición de que muy pocas veces hay respuestas acertadas o erróneas, que los casos están incompletos y que así es la realidad y (5) se esfuerzan porque el método de estudio de casos sea tan atractivo como sea posible mediante la creación de niveles de drama apropiados. Como podrá verse, el instructor desempeña (o debe hacerlo) un papel crucial.[16] No debe ser conferencista o expositor de principios extraídos de libros de texto, sino más bien catalizador y asesor. Por otra parte, debe también ser una útil fuente de información, al tiempo que formula preguntas estimulantes para provocar un vivo debate entre las personas en entrenamiento.

Problemas que se deben evitar

Desafortunadamente, el enfoque de casos (como se utiliza en la práctica) muchas veces no responde a las expectativas que crea.[17] En la práctica, los instructores suelen

dominar las discusiones en el aula al formular preguntas que ellos mismos proceden a responder, al contestar a las interrogantes específicas de los participantes y al presentar afirmaciones sobre los hechos del caso. Los profesores utilizan también el "misterio para alcanzar la maestría", mediante la retención intencional de información (por ejemplo, en relación con lo que hizo en realidad la compañía y lo que estaban haciendo los competidores en el momento en que ocurrió el caso) con la intención de mantener el control de la discusión en el aula. En una investigación del método de estudio de casos, Argyris descubrió que había incongruencias entre el enfoque que los instructores promovían y lo que hacían en realidad. Por ejemplo, (1) los instructores dicen que no hay preguntas correctas o erróneas, sin embargo, algunos maestros adoptan posiciones y ofrecen respuestas; (2) también dicen que existen muchos puntos de vista posibles, sin embargo, al parecer seleccionan puntos de vista y los organizan en forma tal que sugiere que tienen una ruta preferida. Finalmente, los instructores realizaron pocos intentos por relacionar la conducta de los empleados en el salón de clases con su comportamiento en la empresa.

Es posible realizar ciertas cosas para que el enfoque de casos sea más eficiente. De ser posible, los casos deben ser reales y derivados de la empresa de la persona en capacitación. Esto asegura que los individuos entienden los antecedentes del caso y facilita la transferencia de lo que aprenden para aplicarlo a sus propios empleos y situaciones. Argyris afirma también que los instructores deben evitar dominar el análisis del caso y recordar que son solamente catalizadores o asesores. Finalmente, deben preparar cuidadosamente la discusión de casos y permitir que los estudiantes los discutan en grupos pequeños antes de la clase.[18]

JUEGOS GERENCIALES

juego gerencial
Técnica de desarrollo en la que grupos de gerentes compiten entre ellos mediante la toma de decisiones computarizadas en relación con compañías reales pero en simulacros.

En un **juego gerencial** computarizado, las personas en capacitación son divididas en compañías de cinco a seis personas, cada una de las cuales debe competir con la otra en un mercado simulado. Cada compañía establece una meta (que podría ser "maximizar las ventas") y se le instruye para que tome varias decisiones. Por ejemplo, es posible que se permita al grupo decidir (1) cuánto se debe gastar en publicidad, (2) cuánto se debe producir, (3) qué cantidad de inventario mantener y (4) cuántas piezas de cada producto se deben fabricar. Generalmente, el juego comprime un período de dos a tres años en días, semanas o meses. Como en el mundo real, cada compañía normalmente no puede ver qué decisiones han tomado las otras empresas, aunque éstas afecten a sus propias ventas. Por ejemplo, si un competidor decide aumentar sus gastos de publicidad, esa empresa podría terminar aumentando sus ventas a costa de las de usted.

Los juegos gerenciales pueden ser buenas herramientas de desarrollo. Las personas aprenden mejor al participar decididamente en una actividad y los juegos pueden ser útiles para lograr esa participación, ya que casi siempre resultan interesantes y atractivos para las personas en entrenamiento debido a su realismo y competitividad. Les ayudan a desarrollar sus habilidades para solucionar problemas, así como a centrar su atención en la necesidad de planeación, más que simplemente en resolver situaciones. Las compañías generalmente eligen también a sus propios ejecutivos y desarrollan sus divisiones de trabajo; los juegos, por tanto, pueden ser útiles para desarrollar habilidades de liderazgo y para fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

Los juegos gerenciales tienen también sus inconvenientes. Un problema es que el juego puede ser costoso en su desarrollo y aplicación, particularmente cuando (como sucede generalmente) están computarizados. Los juegos, además, normalmente obligan a quienes toman las decisiones a elegir alternativas de una lista cerrada (por ejemplo, puede ser que tengan la opción de tres niveles de producción solamente); en la vida real, a los gerentes se les recompensa con más frecuencia por crear alternativas

http://libreria-universitaria.blogspot.com

nuevas. No obstante, en general las personas en capacitación casi siempre reaccionan favorablemente a un juego bien diseñado y es una buena técnica para desarrollar la capacidad de liderazgo y para solucionar problemas.

SEMINARIOS EXTERNOS

Muchas organizaciones ofrecen seminarios y conferencias especiales dirigidas a proporcionar capacitación para desarrollar capacidades en sus gerentes. Por ejemplo, la American Management Associations (AMA), ofrecen diversos cursos en áreas como:

Administración general
Recursos humanos
Ventas y mercadotecnia
Administración internacional
Finanzas
Sistemas y tecnología de información
Administración de manufactura y operaciones
Compras, transporte y distribución física
Empaque
Administración de investigación y tecnología
Servicios generales y administrativos
Seguros y beneficios para los empleados

Los cursos van desde "Cómo mejorar sus habilidades para redactar documentos de negocios" hasta "Planeación estratégica" y "Capacitación en asertividad para gerentes".[19] En la figura 8.2 se presenta el bosquejo de un curso usual de "Técnicas avanzadas de administración para supervisores con experiencia". Como se podrá ver, se trata de un curso de dos y medio días para supervisores de manufactura de primera línea con experiencia de tres a cinco años, que deseen mejorar sus habilidades gerenciales. Los temas cubiertos son: revisión de los conceptos de administración y organización, desarrollo de habilidades interpersonales eficientes, comunicación, motivación y desarrollo de habilidades de liderazgo. Muchos de los cursos de la AMA pueden dictarse también en las oficinas de la empresa si hay diez o más empleados inscritos. Otras organizaciones que ofrecen servicios de desarrollo gerencial en los Estados Unidos incluyen a la AMR International, Inc., The Conference Board y Xerox Educational Systems.

Muchos de estos programas conceden *créditos de educación continua* (CEC) por la terminación del curso. Obtener los CEC por la terminación de un curso, afirma la AMA, es una medida reconocida de logro educativo que actualmente se utiliza en más de mil universidades para registrar la terminación exitosa de los programas. Los créditos de educación continua generalmente no se pueden utilizar para obtener títulos en la mayoría de los colegios o universidades, pero sí son un registro de que la persona en entrenamiento participó en un seminario o conferencia especial y lo concluyó.

PROGRAMAS RELACIONADOS CON UNIVERSIDADES

Los colegios y universidades ofrecen tres tipos de actividades para el desarrollo gerencial. Primero, muchas escuelas ofrecen *programas de educación continua* en liderazgo, supervisión y otros. Como sucede con la AMA, se trata de programas de uno a cuatro días o inclusive programas de desarrollo ejecutivo que duran de uno a cuatro meses.

4208Q/Técnicas gerenciales avanzadas para supervisores experimentados:
Cómo trabajar eficazmente con el personal y dentro de la organización

Quién debe asistir:
Curso avanzado para supervisores de manufactura de primera línea, con experiencia de tres a cinco años, que deseen incrementar sus habilidades gerenciales. Particularmente útil para supervisores que han concluido el curso no. 4271-Curso gerencial para nuevos supervisores de manufactura o el curso no. 4202—Métodos y técnicas para mejorar la productividad.

Temas clave:

- Revisión de los conceptos gerenciales y organizacionales y cómo se relacionan con los empleados actuales: Planeación, organización, coordinación, control; autoridad, responsabilidad, contabilidad, reportes, relación dólar con la utilización de recursos humanos y tiempo perdido.
- Cómo desarrollar habilidades interpersonales eficaces: Entender la conducta y personalidad; relacionarse con las personas como individuos; autoconciencia y oportunidades para desarrollarse; cómo afectar positivamente las actitudes y las relaciones de trabajo; desarrollo de equipo; cómo desarrollar un clima más cordial y relajado en sus tratos con el personal; cómo salir adelante con firmeza pero justamente.
- El taller de comunicación para supervisores: Desarrollar una mayor capacidad para escuchar; escribir y hablar clara y concisamente y con más organización; cómo utilizar la comunicación para reducir la tensión y el temor; cómo ser asertivo en la comunicación; cómo vender sus ideas a la gerencia.
- Taller de motivación para los supervisores: Analizar el estilo gerencial y su papel en la motivación; crear un medio en el que los empleados trabajen eficazmente, fundamento de la conducta para la automotivación; relacionar el contenido del programa con situaciones de problemas reales.
- Desarrollar habilidades de liderazgo: Cómo lo perciben los demás; hábitos que reducen su potencial de liderazgo; aplicación del contenido del curso al desarrollo del liderazgo.

Característica especial:
Examen del papel del supervisor: definir responsabilidades, deberes, autoridad y la restricción de la autoridad. **Análisis** de la psicología del trabajador: cómo puede el supervisor motivar con eficacia y la importancia de la comunicación. **Análisis** de varias técnicas de disciplina: cuándo y dónde utilizarlas y sus efectos en el desempeño y el clima laboral. **Presentación** de una revisión del desempeño de los empleados haciendo hincapié en mejorar su producción y clima laboral.

FIGURA 8.2
Contenido de un programa de capacitación tradicional de la American Management Association para gerentes de nivel medio
Fuente: American Management Association

El Programa de Administración Avanzada de la Escuela de Graduados en Administración de Empresas en la Universidad de Harvard es un ejemplo de estos programas más extensos. Como podrá apreciarse en la figura 8.3, cada clase de este programa la imparte un grupo de gerentes experimentados de todo el mundo. El programa utiliza casos y conferencias para proporcionar al talento gerencial de alto nivel de una empresa las más recientes habilidades administrativas, así como práctica en el análisis de complejos problemas organizacionales. Programas similares incluyen el Programa Ejecutivo de la Escuela de Graduados en Administración de Empresas en la Universidad de California en Berkeley, el Seminario de Desarrollo Gerencial en la Universidad de Chicago y el Programa del Ejecutivo en la Administración de Empresas de la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad Columbia. La mayoría de estos programas aleja a los ejecutivos de sus empleos y los coloca en un ambiente de aprendizaje universitario durante el tiempo que dura el programa. El programa de la Universidad Columbia, por ejemplo, se imparte en Arden House, en las Montañas Ramapo de Nueva York.

Segundo, muchos colegios y universidades ofrecen también *cursos individuales* en negocios, administración y administración de la atención a la salud, que los gerentes pueden tomar como estudiantes registrados o no registrados para cubrir

¿Qué es lo innovador, a prueba de tiempo, diverso, intenso, global y que desarrolla líderes?

Instrucción ejecutiva en la Harvard Business School

Programas para un grupo selecto de gerentes generales que son patrocinados por sus compañías.

Programas que estimulan una perspectiva más amplia, autoconfianza, pensamiento estratégico, las capacidades de las personas y la habilidad para ejecutar.

Programas para crecimiento individual y corporativo.

El programa para desarrollo gerencial
del 3 de febrero al 26 de abril de 1993
del 1 de septiembre al 22 de noviembre de 1993

Para ejecutivos con fuerte experiencia funcional y demostrada capacidad para las responsabilidades administrativas generales.

El programa gerencial avanzado
del 8 de marzo al 21 de mayo de 1993
del 7 de septiembre al 19 de noviembre de 1993

Prepara altos ejecutivos de las corporaciones importantes para líderes corporativos.

El programa gerencial senior internacional
del 24 de mayo al 23 de julio de 1993

Para altos ejecutivos que representen corporaciones multinacionales importantes.

El programa gerencial propietario presidente
del 14 de febrero al 5 de marzo de 1993

Para personas en el puesto de CEO que son propietarios y dirigen sus compañías. (Sesión de tres semanas que se ofrece cada año durante tres años.)

Talleres para gerentes generales y cursos funcionales avanzados

Diseñado para presentar a los ejecutivos experimentados la investigación más reciente y el enfoque sobre temas de negocios.

Llámenos para preguntar qué programa es adecuado para usted.

Institución de acción afirmativa/igualdad en el empleo

Harvard Business School
Programas de Instrucción a Ejecutivos
Soldiers Field-Glass Hall
Boston Massachusetts 02163
Teléfono: 617-495-6555
Fax: 617-495-6999
Telex: 6711172 XEDINTO

FIGURA 8.3 Publicidad para el programa de capacitación de ejecutivos de Harvard

huecos en sus antecedentes. Por tanto, un prospecto para gerente de división con una brecha en su experiencia en el área de controles de contabilidad podría inscribirse en dos cursos seriados de contabilidad gerencial.

Finalmente, muchas escuelas ofrecen también *programas de grado*, como la Maestría en Administración de Empresas (MBA) o Maestría en Administración de Empresas para ejecutivos. Esta última es un programa diseñado especialmente para los gerentes de nivel medio y superior, que generalmente toman los cursos los fines de semana y cursan todo el programa con el mismo grupo de colegas.

Programas de desarrollo ejecutivo como éste de la Universidad de Stanford, ayudan a preparar talentos gerenciales de nivel medio para su ascenso a funciones ejecutivas.

La contribución de la empresa

La compañía por lo general desempeña un papel importante en estos programas universitarios.[20] Primero, muchas empresas ofrecen *pago de colegiaturas* como un incentivo para que los empleados desarrollen habilidades relacionadas con el puesto. Por tanto, es posible que se aliente a los ingenieros a inscribirse en cursos técnicos dirigidos a mantenerlos al día en los cambios en su área y se aliente a los supervisores a inscribirse en programas para desarrollarlos para puestos gerenciales de nivel más alto.

Por otra parte, es cada vez más frecuente que las empresas otorguen a los empleados profesionales y técnicos períodos *sabáticos* —tiempo fuera del trabajo— para que asistan a colegios o universidades a obtener un título superior o a mejorar sus habilidades. Por ejemplo, Bell Laboratories cuenta con un programa que incluye el pago de colegiaturas y tiempo libre de hasta un año para estudiar en universidades. Además, la compañía tiene un programa de apoyo para doctorados que cuenta con pago de colegiatura y tiempo libre para estudios un día a la semana (y, para algunos, todo un año de estudios en universidades para cumplir con los requerimientos de residencia).

Algunas compañías han experimentado con el ofrecimiento de programas internos en cooperación con colegios y universidades a empleados seleccionados. Muchos ofrecen además una diversidad de seminarios y conferencias internas por parte del personal universitario.

Por ejemplo, Technicon, una compañía de instrumentos médicos de alta tecnología, solicitó a la Universidad Pace que impartiera un programa de educación ejecutiva para sus gerentes clave de nivel medio. El tema del programa de 14 meses fue la administración exitosa de los negocios de alta tecnología. El trabajo durante el curso trató temas que iban desde finanzas hasta comunicación ejecutiva.[21]

Las universidades y corporaciones empiezan a experimentar también con instrucciones por medio de video en salones de clase. Por ejemplo, la Escuela de Negocios y Administración Pública de la Universidad Estatal de California, en Sacramento, y una planta de Hewlett-Packard en Roseville, California, están comunicadas mediante video. Este sistema permite el aprendizaje en salones de clases sobre los campus con transmisión simultánea a otros lugares, mediante líneas de comunicación telefónica.

INTERPRETACION DE PAPELES

interpretación de papeles
Técnica de capacitación en la que los empleados representan un papel de personas en una situación gerencial real.

La intención de la **interpretación de papeles** es crear una situación real y posteriormente hacer que las personas en entrenamiento asuman las partes de actuantes específicos en esa situación.[22]

En la figura 8.4 se presenta una de esas caracterizaciones —la de Walt Marshal, supervisor— de un famoso ejercicio de interpretación de papeles llamado el New Truck Dilemma. Estos papeles (cuando se combinan con las instrucciones generales del ejercicio de interpretación) pueden producir una acalorada discusión entre quienes los interpretan, particularmente cuando se comprometen con el papel, en lugar de simplemente actuarlo. La idea del ejercicio es resolver el problema que se tiene a la mano y de esa manera desarrollar habilidades en áreas como las de delegar responsabilidades y liderazgo.

Walt Marshall—Supervisor del grupo de reparación

Usted es jefe de un equipo de trabajadores de mantenimiento telefónico, cada uno de los cuales maneja una camioneta de servicio para realizar sus diversos trabajos. Regularmente recibe camionetas nuevas para descartar las más viejas y tiene el problema de decidir a cuál de los miembros del grupo debe asignar la nueva camioneta. Con frecuencia hay rencores, ya que todos sienten que tienen derecho al vehículo nuevo, por lo que resulta difícil ser justo. De hecho, generalmente sucede que no importa a quién se la asigne, casi todos los miembros del grupo consideran que fue una mala decisión. Ahora debe enfrentar otra vez el problema porque le acaban de entregar una nueva camioneta, una Chevrolet.

A fin de manejar este problema, ha optado porque la decisión la tome el grupo. Les hablará de la nueva camioneta y presentará el problema en términos de cual sería la manera más justa de asignar el vehículo. No tome una posición propia puesto que quiere hacer lo que ellos piensan que es lo más justo.

FIGURA 8.4
Papel tradicional en un ejercicio de caracterizaciones
Fuente: Norman R. F. Maier y Gertrude Casselman Verser. *Psychology in Industrial Organizations*, 5a ed., p. 190. Copyright 1982 por Houghton Mifflin Company. Utilizada con permiso de los editores.

La interpretación de papeles puede ser una manera agradable y poco costosa de desarrollar nuevas experiencias. Por ejemplo, con el ejercicio New Truck Dilemma los participantes aprenden la importancia de la honorabilidad al buscar la aceptación de las decisiones para la asignación de recursos. Quienes interpretan papeles pueden, por otra parte dejar de lado sus inhibiciones y experimentar con nuevas maneras de actuar. Por ejemplo, un supervisor podría experimentar con estilos de liderazgo, uno considerado y otro autocrático, en tanto que en el mundo real podría no contar con esta manera inofensiva de experimentación. Según Maier, la interpretación de papeles capacita también a la persona para que sea consciente y sensible ante los sentimientos de los demás.[23]

Esta técnica tiene algunas limitaciones. Un ejercicio puede durar una hora o más y es posible que los participantes lo consideren una pérdida de tiempo si el instructor no prepara una explicación completa de lo que deberían aprender. Algunas personas en entrenamiento piensan que la interpretación de papeles es infantil, mientras que otras que tuvieron una mala experiencia con la técnica, se muestran renuentes a participar en ella.

MODELO DE COMPORTAMIENTO

modelo de comportamiento
Técnica de capacitación en la que los empleados observan primero las buenas técnicas gerenciales (en una película) y posteriormente actúan una situación simulada, para que luego se les proporcione retroalimentación y elogios por parte de sus supervisores.

El **modelo de comportamiento** es una técnica de desarrollo relativamente nueva. Se trata de (1) mostrar a las personas en entrenamiento la manera adecuada (o "modelo") de hacer algo, (2) permitir que la persona practique el modelo correcto, y posteriormente (3) ofrecer retroalimentación en relación con su desempeño.[24] Ha sido utilizada, por ejemplo, para:

1. Capacitar a supervisores de primera línea para que manejen mejor las interacciones comunes entre el supervisor y el empleado, incluyendo el reconocimiento, la disciplina, la aplicación de cambios y mejorar el mal desempeño.
2. Capacitar a los gerentes medios para un mejor manejo de situaciones interpersonales como, por ejemplo, dar instrucciones, analizar problemas de desempeño, analizar hábitos de trabajo indeseables.

3. Capacitar a los empleados (y sus supervisores) para que proporcionen y acepten críticas, soliciten y ofrezcan ayuda y establezcan un respeto y confianza mutuos.

El procedimiento básico del modelo de comportamiento se puede definir de la siguiente forma:

1. *Modelo.* Primero, las personas en capacitación observan películas o videos que muestran a modelos que se comportan con eficiencia en una situación problemática. En otras palabras, se les muestra la manera correcta de comportarse en una situación simulada pero real. Así, la película podría mostrar a un supervisor que disciplina de manera eficiente a un subordinado, si el propósito del programa de capacitación es enseñar cómo disciplinar.
2. *Interpretación de papeles.* A continuación, se asigna a los estudiantes papeles que deben interpretar en una situación simulada. En este punto practican y ensayan las conductas eficientes de los modelos.
3. *Reforzamiento social.* El instructor ofrece reforzamiento en forma de elogio o retroalimentación constructiva de acuerdo con el desempeño de la persona en la situación de interpretación de papeles.
4. *Transferencia de la capacitación.* Finalmente, se alienta a los empleados a aplicar sus nuevas habilidades cuando regresan a sus puestos.

Ejemplo

Un ejemplo puede ayudar a ilustrar la técnica básica del modelo de comportamiento.[25] El grupo de capacitación (integrado por supervisores de primera línea) se dividió en dos grupos de diez miembros y cada grupo se reunía dos horas cada semana durante nueve semanas. Las sesiones se centraron en capacidades gerenciales: orientación de nuevos empleados, ofrecer reconocimiento, motivar a quienes no se desempeñan bien y corregir los malos hábitos de trabajo.

Cada sesión de capacitación siguió el mismo formato. Primero, dos instructores presentaron el tema (como, por ejemplo, el manejo de un empleado que se queja). Posteriormente, presentaron una película que mostraba a un supervisor "modelo" que manejaba con eficiencia a un empleado quejoso, siguiendo varias normas descritas en una película inmediatamente antes y después de que se presentó la "película modelo". (En el caso del manejo de un empleado que se queja, las normas fueron: evitar responder con hostilidad o a la defensiva, preguntar y escuchar abiertamente la queja del empleado, exponer la queja nuevamente para lograr un entendimiento claro y reconocer el punto de vista del empleado). A continuación, había una discusión de grupo sobre la eficiencia del supervisor modelo en cuanto a demostrar las conductas deseadas mediante la formulación de preguntas como: "¿Evitó la persona responder con hostilidad o a la defensiva?" Posteriormente, los participantes practicaron (mediante la interpretación de papeles) las conductas deseadas frente a la clase y recibieron retroalimentación de la misma sobre su eficiencia para mostrar las conductas deseadas.[26]

CENTROS INTERNOS DE DESARROLLO

centros internos de desarrollo
Método realizado en la compañía, para exponer a los prospectos de gerentes a ejercicios reales, a fin de desarrollar mayores habilidades gerenciales.

Algunas empresas han establecido **centros internos de desarrollo**. Estos centros generalmente combinan el aprendizaje en aulas (por ejemplo, conferencias y seminarios) con otras técnicas como los centros de evaluación, ejercicios de la charola de entrada y la interpretación de papeles para ayudar al desarrollo de los gerentes.

Por ejemplo, la Escuela de Administración CBS, como se le conoce, se encuentra en las inmediaciones de un club campestre en Old Westbury, Nueva York.[27] Su objetivo básico es proporcionar a los jóvenes gerentes experiencia directa en la toma de decisiones.

Para lograrlo, tanto el programa de administración general (para gerentes de nivel superior) y los programas de administración profesional (para los gerentes que ingresan) hacen hincapié en la solución de problemas concretos de negocios mediante

APLICACIONES POR COMPUTADORA EN EL DESARROLLO GERENCIAL: PROGRAMA COMPUTARIZADO PARA LA EVALUACION Y EL DESARROLLO GERENCIAL

Existen diferentes Programas Computarizados para la Evaluación y el Desarrollo Gerencial que pueden facilitar el proceso de desarrollo de una empresa. Un ejemplo particularmente útil de esta herramienta de desarrollo gerencial se llama ACUMEN.[1]

El programa ACUMEN es un programa sofisticado para la evaluación y desarrollo gerencial. La versión educativa del ACUMEN consiste en tres elementos: instrucciones, autoevaluación e informe de evaluación. Después de dedicar aproximadamente 20 minutos a la interacción con el programa compatible con IBM de ACUMEN, el usuario recibirá una muestra visual o copia impresa, "perfil gerencial", que se enfoca sobre las 12 características gerenciales básicas:

1. *Humanística-útil.* Mide su tendencia a ver lo mejor en otros, a animarlos en su crecimiento y desarrollo, a ser su apoyo.
2. *Afiliación.* Mide el grado de amabilidad, sociabilidad y las tendencias sociales que probablemente exhibe.
3. *Aprobación.* Mide su necesidad de aprobación y apoyo de otros, con el fin de sentirse como una persona segura y valiosa.
4. *Convencional.* Mide su necesidad de cumplir, seguir las reglas y satisfacer las expectativas de la autoridad.
5. *Dependencia.* Mide su tendencia a ser sumiso, pasivo y dependiente de otros.
6. *Aprensión.* Mide su tendencia a experimentar ansiedad y culpabilidad.
7. *Oposición.* Mide su tendencia a tomar una actitud crítica, inquisitiva y algo cínica.
8. *Poder.* Mide su tendencia a ser autoritario y controlador.
9. *Competencia.* Mide su necesidad de ser visto como el mejor y, en algún grado, a mantener una actitud egocéntrica.
10. *Perfeccionismo.* Mide su necesidad de buscar la perfección y su tendencia a fundamentar su autoestima en su propio desempeño.
11. *Realización.* Mide su necesidad de lograr y tener un impacto sobre las cosas.
12. *Autorrealización.* Mide su nivel de autoestima, el interés en el autodesarrollo y el impulso general para aprender y experimentar la vida hasta su grado más amplio.

Cuando termina la autoevaluación, el programa ACUMEN analiza sus respuestas y genera los resultados de las doce escalas. Cada escala representa una actitud particular o un estilo de pensamiento. La forma en que usted piense (su forma de pensar) afecta:

- Lo que usted procura lograr (sus metas).
- Su efectividad como líder.
- La forma en que se relaciona y se *comunica* con otras personas.
- Si ve el *cambio* como positivo o negativo.
- La forma en que responde a las crisis y la tensión.

El objetivo principal de ACUMEN es ayudarle a desarrollar una comprensión y apreciación más amplias de la forma en que su estilo de pensamiento y disposiciones personales desempeñan un papel en su productividad y efectividad gerencial. El análisis de ACUMEN de sus respuestas de evaluación, presentadas en forma gráfica o de texto, proporciona esta información.

En la gráfica del perfil, notará que cada extensión de la escala es de alguna longitud. En una gráfica circular, algunas escalas se extienden desde el centro del círculo mientras otros segmentos son relativamente cortos. En forma similar, las escalas sobre la gráfica de barras variarán en su longitud. Las extensiones más largas indican los estilos más destacados en su perfil. Mediante la comparación de las extensiones, podrá encontrar los estilos de pensamiento que tienen más impacto sobre su propia conducta.

La copia impresa del texto en cada escala, le proporciona la información detallada de la evaluación y desarrollo para cada escala. Por ejemplo, podría descubrir que tiene una calificación alta en la escala humanística-útil. Se le explica que probablemente le guste desarrollar, ayudar y enseñar a otros, así como motivar e intentar ver lo mejor en los demás. Hasta aquí, muy bien; sin embargo, en la escala de oposición su calificación baja indica una absoluta aceptación, un tipo de persona adaptable. En este punto, éstas podrían ser características elogiables de los gerentes. Pero en términos de desarrollo (el impreso dice), usted debería "estar consciente de ser demasiado renuente a hacer comentarios críticos" (los cuales tendrá que hacer como gerente). En resumen, una herramienta gerencial computarizada como ACUMEN puede ser muy valiosa, tanto para evaluar las aptitudes gerenciales (por ejemplo, para la promoción futura) como para proporcionar asesoría detallada de desarrollo a las personas que se encuentran en capacitación gerencial.

[1] ACUMEN es una marca registrada de Human Factors Advanced Technology Group. Este recuadro "Qué es ACUMEN y cómo funciona", pertenece a HFATG.

En programas como los de la School for Management de CBS, los métodos de enseñanza utilizan la simulación con videocintas y computadora.

el trabajo con las personas. Los programas utilizan diversos métodos de enseñanza, pero subrayan ejercicios de casos computarizados. En un ejercicio, por ejemplo, cada estudiante actúa como un gerente de ventas regional y tiene que tomar decisiones sobre cómo tratar a una vendedora estrella que desea salir de la compañía. Conforme las personas en capacitación toman sus decisiones (aumentar o no el sueldo de la vendedora para motivarla a quedarse), la computadora indica las implicaciones de su decisión; así, si se le paga más, otros podrían desear también un incremento en su sueldo. Al término de cada día, los estudiantes reciben impresos que indican la manera en que sus decisiones reflejaron su capacidad para establecer metas, organizar el trabajo, administrar el tiempo y supervisar a los subordinados.

La revista *Fortune* llama al instituto de desarrollo gerencial de General Electric en Crotonville, el Harvard de la corporación de Estados Unidos. Dirigido por un ex profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, el catálogo de 160 páginas de la empresa ofrece una amplia variedad de cursos de desarrollo gerencial, que van desde programas a nivel de ingreso en fabricación y ventas hasta un curso para especializarse en el inglés llamado, "Todo lo que Siempre quiso saber acerca de finanzas", así como capacitación avanzada en administración.[28] Muchos de los programas de la empresa hacen énfasis en que la GE llama al aprendizaje acción. Este método de desarrollo va más allá del enfoque de casos comunes utilizado por diversas escuelas de negocios. Como menciona un participante: "Esto no fue un juego: a seis grupos de nosotros —totalmente desconocidos— se nos asignaron problemas reales de una compañía. Fuimos a las empresas, entrevistamos a las personas clave, desarrollamos soluciones reales, las presentamos a los funcionarios de la compañía y obtuvimos su respuesta honesta. . . y mientras tanto, nuestros grupos se convirtieron en equipos".[29]

TÉCNICAS ESPECIALES DE DESARROLLO GERENCIAL

También existen diversas **técnicas especiales de desarrollo gerencial** que están dirigidas a desarrollar la habilidad del liderazgo, intensificar la sensibilidad del gerente hacia los demás y a reducir conflictos interdepartamentales.

CAPACITACION PARA LA ADECUACION DEL LIDER

capacitación para la adecuación del líder
Programa que identifica los tipos de líderes y les enseña cómo adaptar su estilo de liderazgo a su situación.

La **capacitación para la adecuación del líder** está dirigida a enseñar a los gerentes cómo adecuar su estilo de liderazgo a la situación, y se basa en diversas suposiciones. Primera, supone que si un estilo orientado a las personas o a la producción es el apropiado, depende del grado de control de la situación que puede ejercer el líder. En la figura 8.5 se resume esta posición. Fred Fiedler, quien desarrolló esta técnica, afirma que los líderes orientados a la producción se desempeñan mejor en situaciones en las que pueden ejercer un control muy elevado o en situaciones en las que tienen poco control. Por otra parte, los líderes orientados a las personas se desempeñan mejor en situaciones intermedias, cuando ejercen cantidades moderadas de control.

Fiedler explica sus afirmaciones de la siguiente manera. Señala que en situaciones de control muy elevado —cuando la palabra del líder es la "ley" y el trabajo es muy rutinario—, el grupo se muestra dispuesto a ser dirigido y los subordinados esperan se les diga qué hacer. Por otra parte, en la situación de control muy limitado —en lo que el líder no puede contratar o despedir y el trabajo no es rutinario—, el grupo se desintegraría sin la intervención activa y el control del líder. Por lo tanto, en las situaciones de mucho y poco control se requiere un estilo de liderazgo más orientado a la producción o a la tarea, sin consentimientos. En el nivel intermedio, según Fiedler, la situación no es tan clara y el mayor problema con frecuencia es que podrían surgir desacuerdos y debilitar el desempeño del grupo; en este punto, el líder debe apoyar y estar orientado a las personas, debido a que es importante que impulse a los subordinados a trabajar juntos y con el líder.

El programa de adecuación del líder se da en forma de un manual que contiene cuestionarios que le permiten evaluar su estilo natural de liderazgo, así como el grado de control inherente en su situación.[30] Fiedler señala que el problema de los líderes consiste en involucrarse y mantenerse en situaciones en las que puedan desempeñarse eficientemente. Argumenta también que, generalmente, es más fácil cambiar su situación (o cuando menos elegir una situación adecuada) que cambiar su estilo de liderazgo. Por tanto, presenta varias descripciones que apuntan a permitir al gerente que adapte su situación al estilo: Por ejemplo, un líder orientado a la tarea que se encuentra en una situación en la que tiene un control moderado, debe adoptar medidas que le den un mayor control de la situación, quizás solicitando a su jefe que le conceda la autoridad de contratar y despedir a los subordinados unilateralmente.[31]

CAPACITACION VROOM-YETTON PARA EL LIDERAZGO

capacitación de Vroom-Yetton para el liderazgo
Programa de desarrollo para las personas en capacitación gerencial, que se centra en la toma de decisiones con diversos grados de información por parte de los subordinados.

La **capacitación Vroom-Yetton para el liderazgo** se centra en desarrollar la habilidad gerencial para determinar el grado en que se debe permitir a los subordinados que participen en la toma de decisiones. Primero, Vroom y Yetton afirman que existen varios grados de participación (como se resume en la figura 8.6), que van desde *no* participación hasta participación *mínima*, *más* participación, *todavía más* participación y finalmente administración por *consenso* o participación total. A continuación, Vroom y Yetton indican que el grado adecuado de participación depende de siete atributos de la situación, que incluyen la importancia de la calidad de la decisión, la medida en que se posea suficiente información para tomar una decisión de alta calidad y la medida en que el problema es rutinario y estructurado o ambiguo y complicado. (En la tabla 8.1 se resumen los siete atributos). Finalmente, Vroom y Yetton presentan un diagrama para determinar lo adecuado de la participación del empleado en forma de un árbol de decisión, como se muestra en la figura 8.7. Para utilizar este

Tipo de líder	CONTROL PERMITIDO POR SITUACION		
	Alto control (la palabra del líder es la "ley")	Control moderado	Control bajo (la situación le da al líder poco control)
Orientado a las personas	*Desempeño:* malo	*Desempeño:* bueno	*Desempeño:* malo
Orientado a la tarea	*Desempeño:* bueno	*Desempeño:* malo	*Desempeño:* relativamente bueno

FIGURA 8.5
Efectos de los líderes orientados a personas y orientados a tareas en diferentes situaciones

diagrama, se enseña a las personas en entrenamiento a trabajar de izquierda a derecha. Primero deben determinar si la *calidad de la decisión* es importante; posteriormente, si se tiene *suficiente información para tomar una decisión de alta calidad* y así sucesivamente. Al empezar a la izquierda del diagrama y responder a cada pregunta "sí" o "no", la persona puede recorrer el árbol de decisión y por tanto determinar el grado de participación que es más adecuado.

En el programa de desarrollo basado en este modelo, primero se enseña a los estudiantes los fundamentos del método, así como las diferencias entre los estilos de administración y las preguntas que hay que formular para identificar la naturaleza del problema ("¿Qué tan importante es la calidad de la decisión?"). Enseguida, se les proporciona una serie de problemas escritos en forma de casos que resumen brevemente la situación que enfrentan. Por ejemplo: "Suponga que es el capitán de un submarino atacado por botes torpederos enemigos. Debe decidir si se hunde hasta el fondo y espera a que pasen o salir a la superficie y enfrentar la situación en aguas abiertas. ¿Qué estilo de conducción escogería?" Luego, los participantes utilizan el árbol de decisiones para determinar el mejor estilo a partir de la primera columna de la izquierda. (Este ejemplo particular se presenta como una pregunta para discusión al final de este capítulo.) Los resultados de los gerentes que siguen el modelo de Vroom-Yetton indican que la capacitación es efectiva.[32]

DESARROLLO DE GERENTES DE EXITO: ANALISIS TRANSACCIONAL

análisis transaccional (AT)
Método para ayudar a dos personas a comunicarse y comportarse en el trabajo como adultos, al comprender los motivos de cada uno.

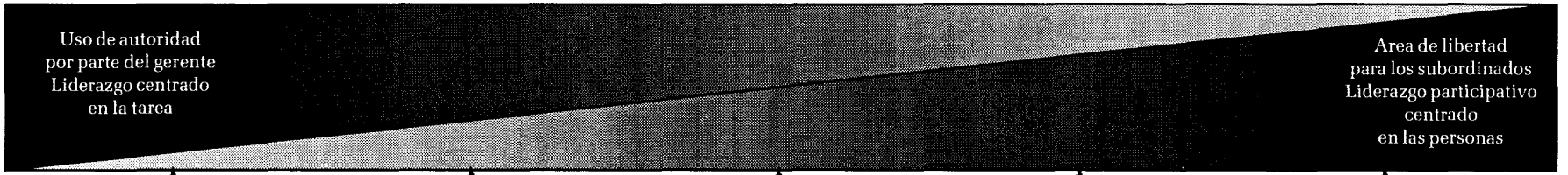
El **análisis transaccional (AT)** está dirigido a analizar las "transacciones" interpersonales o comunicaciones entre el gerente y sus subordinados. Ayuda a analizar mejor cualquier situación interpersonal en la que se encuentre el gerente que quiere responder preguntas como: "¿Por qué digo esto a este subordinado?" "¿Por qué me responde de esa manera?"

Para utilizar el análisis transaccional, una persona debe estar capacitada para determinar el *estado del ego* particular en que se encuentra y también el de la persona a la que se dirige. Existen tres etapas del ego: *padre, adulto y niño.*

Cuando una persona se encuentra en un estado del ego en particular, se *comporta de manera específica.* Las características de una persona que actúa en el estado de *padre* son: ser demasiado protector, distante, dogmático, indispensable y firme. Una persona en este estado tiende a discutir no con base en hechos lógicos, sino en reglas o formas que tuvieron éxito en el pasado. La persona, por tanto, argumenta y explica en gran medida como su padre lo habría hecho, señalando con el dedo para mostrar su molestia. Una persona que actúa de esta manera generalmente no es un gerente de éxito.

FIGURA 8.6 Cinco grados de liderazgo participativo

Fuente: R. H. George Field, "A Test of Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, no. 5, octubre de 1982, pp. 523-532. Copyright 1982, de la American Psychological Association. Reimpreso con permiso del autor.



I–Sin participación:

Resuelve el problema o toma la decisión usted mismo, utilizando la información con que cuenta en ese momento.

II–Participación mínima:

Obtiene la información necesaria de los subordinados y posteriormente decide la solución al problema usted mismo. Podría o no decir a los subordinados cuál es el problema cuando le entregan la información. El papel desempeñado por los subordinados para tomar la decisión es claramente el de proporcionar la información necesaria, en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.

III–Más participación:

Comparte el problema con subordinados importantes de manera individual, para recibir sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Posteriormente toma la decisión, que podría o no reflejar la influencia de los subordinados.

IV–Aún más participación:

Comparte el problema con sus subordinados como grupo y obtiene colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego, toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de los subordinados.

V–Administración por consenso
Participación total:

Comparte un problema con los subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre la solución. Su papel es en gran medida el de coordinador. No trata de influir al grupo para que adopte "su" solución y se muestra dispuesto a aceptar y aplicar cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

TABLA 8.1 Preguntas de diagnóstico utilizadas en el modelo Vroom-Yetton

ATRIBUTOS DEL PROBLEMA	PREGUNTAS DE DIAGNOSTICO
(Determinan el grado de participación apropiado)	(Permiten diagnosticar la presencia o ausencia de cada atributo)
A. La importancia de la calidad de la decisión	¿Hay un requerimiento de calidad tal que una solución tenga posibilidad de ser más racional que otra?
B. La medida en la que el líder posee suficiente información y experiencia para tomar una decisión de alta calidad por él mismo	¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
C. La medida en la que el problema está estructurado	¿Está estructurado el problema?
D. La medida en que la aceptación o compromiso de parte de los subordinados es vital para la aplicación eficaz de la decisión	¿Es imprescindible la aceptación de la decisión por parte de los subordinados para su aplicación efectiva?
E. La probabilidad de que la decisión autocrática del líder sea aceptada por los subordinados	Si tuviera que tomar la decisión usted mismo, ¿es razonablemente seguro que será aceptada por los subordinados?
F. El grado en que los subordinados están motivados para alcanzar las metas organizacionales representadas en los objetivos explícitos en la declaración del problema	¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que se deben alcanzar para resolver este problema?
G. La medida en que los subordinados pueden entrar en conflicto debido a soluciones preferidas	¿Es probable que surja un conflicto entre los subordinados por las soluciones preferidas?

Una persona en el estado del ego de *niño* refleja todas las conductas que normalmente se atribuyen a la niñez. Por ejemplo, tiende a las acciones ilógicas y precipitadas que le proporcionan satisfacción inmediata. En una discusión, las acciones de esta persona podrían incluir berrinches temperamentales, una aceptación en silencio, timidez y risas falsas.

Una persona en el estado *adulto* adopta un enfoque racional y lógico. Procesa datos nuevos, busca cuidadosamente información novedosa, considera con amplitud estos datos y basa su discusión en los hechos. Un gerente adulto generalmente es un gerente de éxito: no trata de "sorprender" a sus subordinados o manipularlos hasta llevarlos a posiciones incómodas. Por el contrario, un gerente adulto está interesado en enfrentar y resolver los problemas de una manera directa y sensible mediante la consideración de todos los puntos de vista para llegar a una solución.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Quizás la organización repentinamente tenga que adaptarse a un nuevo y único producto de un competidor o quizás se enfrenta a un naciente conflicto entre varios de los jefes de los departamentos, conflicto que debilita la creatividad y flexibilidad de la

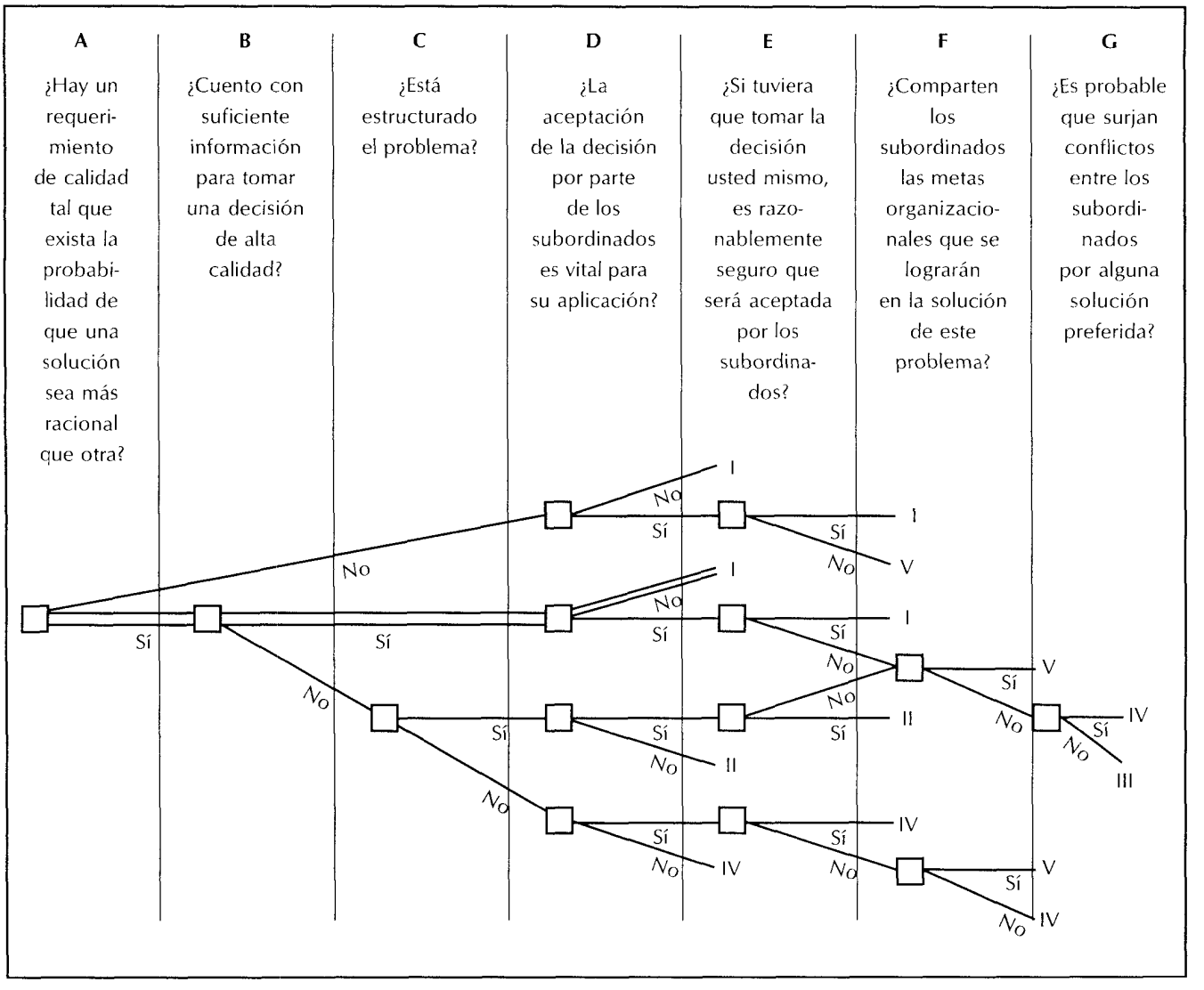


FIGURA 8.7 **Modelo Vroom-Yetton: La participación del empleado debe depender de la decisión**

desarrollo organizacional (DO) Programa dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados, para que puedan mejorar la organización.

unidad. Estas son las situaciones que llevan a los gerentes al **desarrollo organizacional (DO).** El desarrollo organizacional se define como un programa dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que *ellos mismos* puedan identificar y aplicar los cambios técnicos (reorganizaciones, instalaciones rediseñadas y otros) que se requieren, generalmente con la ayuda de un "agente del cambio" externo o consultor.

El común denominador que subyace en la mayoría de las intervenciones del DO se conoce como *investigación de acción*. Específicamente, la mayoría de los esfuerzos del DO comprenden (1) *reunir datos sobre la organización* y sus operaciones y actitudes, con la mira puesta en resolver un problema particular (por ejemplo, el conflicto entre los departamentos de ventas y producción); (2) *retroalimentar* con estos datos a las partes (empleados) involucradas; y (3) hacer que estas partes *planeen en equipo las soluciones* para los problemas. En el DO, los participantes siempre se involucran en la obtención de datos sobre ellos mismos y su organización, el análisis de esos datos y la planeación de soluciones con base en el mismo.[33] Los esfuerzos más

conocidos del desarrollo organizacional son la retroalimentación de encuestas, el entrenamiento de sensibilización y la formación de equipos.

Retroalimentación de encuestas

retroalimentación de encuestas
Método para encuestar las actitudes de los empleados y ofrecer retroalimentación a los gerentes de departamento, para que ellos y los empleados puedan resolver los problemas.

La **retroalimentación de encuestas** es un método que implica investigar las actitudes de los empleados y proporcionar retroalimentación a los gerentes de departamento para resolver los problemas tomando en cuenta a los gerentes y empleados. Los estudios de actitud, como el de la figura 8.8, podrían ser una técnica útil de desarrollo organizacional. Es posible que se utilicen para señalar enfáticamente la existencia de algún problema, como la moral baja, y como una base para el análisis entre los empleados para desarrollar soluciones alternativas. Finalmente, es posible utilizarlos también para dar seguimiento a cualquier cambio a fin de ver si ha tenido éxito en términos de cambiar las actitudes de los participantes.

Scott Meyers propuso un *enfoque de participación* para utilizar los estudios de actitud.[34] En la Texas Instruments, donde se desarrolló este método, a una muestra de un 10 a un 20% de los empleados se les aplicó un cuestionario como el de la figura 8.8. Posteriormente, a partir de los resultados se preparan perfiles como los de la figura 8.9 y se entregan a cada uno de los aproximadamente 160 gerentes departamentales. La línea gruesa y sólida muestra el promedio de la *compañía* para este año, y es la misma en todos los perfiles de departamentos. La línea sólida delgada es la de los resultados del *departamento* este año, mientras que la línea discontinua es la de los resultados del año pasado. Como podrá verse, cada gerente de departamento puede comparar los resultados de su departamento para cada elemento tanto con los resultados totales de la compañía como con su perfil del año anterior.

Esta retroalimentación ofrece una base útil para que los gerentes y empleados puedan identificar los problemas, analizarlos y resolverlos. Para evitar que los gerentes de departamento se pongan a la defensiva, el proceso generalmente prevé que los resultados de la encuesta se envíen directamente a ellos en lugar de a la gerencia de alto nivel. A continuación, el jefe del departamento presenta y analiza estos resultados en términos generales en una reunión de grupo de su departamento antes de entregarlos a un comité de empleados. Estas cinco o seis personas se reúnen con tanta frecuencia como sea necesario para analizar los resultados y formular recomendaciones al gerente del departamento. Este, a su vez, analiza estas recomendaciones con su jefe y las recomendaciones finales se envían de nuevo a los empleados departamentales. Los problemas y recomendaciones pueden ser, por ejemplo, "ocasionalmente se contratan empleados nuevos para buenos puestos que empleados antiguos podrían cubrir", por lo que "es necesario colocar anuncios de empleo en los pizarrones y explicar el procedimiento para tratar de obtener estos puestos".

Entrenamiento de sensibilización

entrenamiento de sensibilización
Método para mejorar la imagen que tienen los empleados de su propia conducta mediante pláticas sinceras en grupo, dirigidas por instructores especiales.

El **entrenamiento de sensibilización** se dirige a incrementar la imagen que tiene un participante de su comportamiento y del de los demás al *alentar una expresión abierta de sentimientos en el "laboratorio" del grupo T guiado por un instructor.*[35] (La "T" es de entrenamiento en inglés). Se supone que los empleados recién sensibilizados tendrán mayores facilidades para trabajar juntos, como equipo, de manera cordial. El entrenamiento de sensibilización busca cumplir con su objetivo (de una mayor sensibilidad interpersonal) mediante la exigencia de pláticas francas y sinceras en el grupo T, análisis de los sentimientos, actitudes y comportamiento personal del participante. Los participantes en este grupo son animados a informarse honestamente de la forma en que se percibe su comportamiento y a interpretar el tipo de sentimientos que esto produce.[36] Como resultado, se trata de un método controvertido rodeado por un acalorado debate y se utiliza mucho menos en la actualidad que en el pasado.[37]

Este cuestionario está diseñado para ayudarle a darnos su opinión de manera rápida y fácil. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas": es su propia y honesta opinión la que nosotros queremos. Por favor, no firme con su nombre.

INSTRUCCIONES:
Marque un cuadro para cada afirmación a fin de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo con ella. Si no se decide, marque el cuadro de en medio.

EJEMPLO:

	Sí	?	No
Preferiría trabajar en una gran ciudad o en una población pequeña	2☐	1☐	0☐

	Sí	?	No
1. El horario de trabajo es adecuado	2☐	1☐	0☐
2. Entiendo la forma en que mi puesto se relaciona con otros puestos en mi grupo	2☐	1☐	0☐
3. Las condiciones de trabajo en TI son mejores que en otras compañías	2☐	1☐	0☐
4. En mi opinión, el sueldo aquí es menor que en otras compañías	2☐	1☐	0☐
5. Creo que TI gasta demasiado dinero en programas recreativos	2☐	1☐	0☐
6. Entiendo qué prestaciones tienen los empleados de TI	2☐	1☐	0☐
7. Las personas con las que trabajo se ayudan entre ellas cuando alguien se retrasa o tiene problemas	2☐	1☐	0☐
8. Mi supervisor está demasiado interesado en su propio éxito como para preocuparse por las necesidades de los empleados	2☐	1☐	0☐
9. Mi supervisor siempre nos presiona, nos observa demasiado	2☐	1☐	0☐
10. Mi supervisor nos da crédito y elogia por un trabajo bien realizado	2☐	1☐	0☐
11. Creo que los gafetes deben reflejar el nivel así como el tiempo de servicio	2☐	1☐	0☐
12. Si tengo alguna queja, me siento en libertad de hablar con algún superior	2☐	1☐	0☐
13. Mi supervisor se asegura de que estemos bien capacitados para nuestros puestos	2☐	1☐	0☐
14. Mi supervisor se asegura de que contemos con lo que necesitamos para realizar nuestro trabajo	2☐	1☐	0☐
15. La gerencia en realidad trata de hacer crecer a la organización y de que tenga éxito	2☐	1☐	0☐
16. Existe cooperación entre mi departamento y otros departamentos con los que trabajamos	2☐	1☐	0☐
17. Normalmente, leo casi toda la revista de TI	2☐	1☐	0☐
18. Nos alientan a hacer sugerencias para mejoras	2☐	1☐	0☐
19. Con frecuencia me incomodan repentinos períodos de apresuramiento o lentitud en mi trabajo	2☐	1☐	0☐
20. Generalmente se deja de lado a los empleados calificados cuando es necesario cubrir vacantes	2☐	1☐	0☐
21. Comparados con otros empleados de TI, recibimos muy poca atención de la gerencia	2☐	1☐	0☐
22. En ocasiones siento que mi trabajo tiene muy poca importancia para TI	2☐	1☐	0☐
23. Cuanto más se trabaje para TI, mayor será la sensación de pertenencia	2☐	1☐	0☐
24. Tengo mucho interés en TI y su futuro	2☐	1☐	0☐
25. Tengo pocas oportunidades para utilizar mis habilidades en TI	2☐	1☐	0☐
26. Hay muchos puestos buenos en TI para aquellos que quieren salir adelante	2☐	1☐	0☐
27. Con frecuencia me siento agotado y cansado de mi trabajo	2☐	1☐	0☐
28. Esperan que realicemos demasiado trabajo	2☐	1☐	0☐
29. La compañía debe proporcionar más oportunidades a los empleados para que se conozcan entre ellos	2☐	1☐	0☐
30. Para mi tipo de trabajo, las condiciones son adecuadas	2☐	1☐	0☐
31. Me pagan justamente, comparado con otros empleados de TI	2☐	1☐	0☐
32. Comparado con otras compañías, las prestaciones en TI son buenas	2☐	1☐	0☐
33. Unas cuantas personas con las que trabajo piensan que son los que mandan	2☐	1☐	0☐
34. Las personas con las que trabajo se llevan bien	2☐	1☐	0☐
35. Mi supervisor siempre ha sido justo en su trato conmigo	2☐	1☐	0☐
36. Mi supervisor logra que los empleados trabajen juntos como equipo	2☐	1☐	0☐
37. Tengo confianza en la justicia y honestidad de la gerencia	2☐	1☐	0☐
38. La gerencia está realmente interesada en el bienestar de los empleados de TI	2☐	1☐	0☐
39. La mayoría de los ejecutivos de alto nivel son cordiales con nosotros	2☐	1☐	0☐
40. Trabajo en un medio amistoso	2☐	1☐	0☐
41. Mi supervisor nos informa sobre lo que esperan de nosotros	2☐	1☐	0☐
42. No recibimos suficiente información de la alta gerencia	2☐	1☐	0☐
43. Sé cómo se ajusta mi puesto al resto del trabajo en esta organización	2☐	1☐	0☐
44. TI no logra mantenernos informados de las cosas que queremos saber sobre la compañía	2☐	1☐	0☐
45. Creo que la informalidad en TI llega demasiado lejos	2☐	1☐	0☐
46. Es posible que nos despidan sin muchos motivos	2☐	1☐	0☐
47. Puedo estar seguro de conservar mi puesto mientras realice un buen trabajo	2☐	1☐	0☐
48. Tengo mucha libertad en mi trabajo para utilizar mi juicio	2☐	1☐	0☐
49. Mi superior me concede un margen razonable para cometer errores	2☐	1☐	0☐
50. Realmente me siento parte de esta organización	2☐	1☐	0☐
51. Las personas que son promovidas en TI generalmente lo merecen	2☐	1☐	0☐
52. Puedo aprender mucho en mi empleo actual	2☐	1☐	0☐

(CONTINUA EN LA SIGUIENTE PAGINA)

FIGURA 8.8
Cuestionario de actitudes de Texas Instruments, Inc.

formación de equipos Mejorar la eficiencia de los equipos, como los de funcionarios corporativos y directores de división, mediante asesores, entrevistas y reuniones para la formación de equipos.

Formación de equipos

La **formación de equipos** se refiere a un grupo de técnicas del DO que se dirige a mejorar la eficacia del trabajo en equipo. Y, de hecho, la característica del DO de hacer énfasis en el aprendizaje en acción —permite a los empleados solucionar problemas— es tal vez más evidente cuando el programa DO se enfoca en el mejoramiento de la efectividad del equipo. Los datos relacionados con el desempeño del grupo se reúnen y se retroalimenta a los miembros. Los participantes más tarde examinan, explican y

	Sí	?	No
53. Mi empleo con frecuencia es aburrido y monótono	2☐	1☐	0☐
54. Hay demasiada presión en mi empleo	2☐	1☐	0☐
55. Me exigen pasar demasiado tiempo en el trabajo	2☐	1☐	0☐
56. Cuento con el equipo adecuado para realizar mi trabajo	2☐	1☐	0☐
57. Mi salario es suficiente para vivir confortablemente	2☐	1☐	0☐
58. Estoy satisfecho con la forma en que se manejan aquí las prestaciones para los empleados	2☐	1☐	0☐
59. Desearía tener más oportunidad de convivir con mis compañeros	2☐	1☐	0☐
60. Las personas con las que trabajo son muy amigables	2☐	1☐	0☐
61. Mi supervisor recibe con gusto nuestras ideas, aun cuando difieran de las suyas	2☐	1☐	0☐
62. Mi supervisor debería ser más amistoso con nosotros	2☐	1☐	0☐
63. Mi supervisor cumple sus promesas	2☐	1☐	0☐
64. Nos mantienen bien informados de las perspectivas de negocios de TI y su posición frente a la competencia	2☐	1☐	0☐
65. La gerencia ignora nuestras sugerencias y quejas	2☐	1☐	0☐
66. Mi supervisor no está calificado para su puesto	2☐	1☐	0☐
67. Mi supervisor tiene el trabajo bien organizado	2☐	1☐	0☐
68. Tengo buenas oportunidades para conocer los resultados finales de mi trabajo	2☐	1☐	0☐
69. Mi supervisor tiene suficiente autoridad y apoyo para desempeñar bien su trabajo	2☐	1☐	0☐
70. No recibo suficientes instrucciones sobre la manera de hacer un trabajo	2☐	1☐	0☐
71. Se puede decir lo que se piensa aquí	2☐	1☐	0☐
72. Sé cual es mi posición con mi supervisor	2☐	1☐	0☐
73. Cuando es necesario algún despido se maneja con justicia	2☐	1☐	0☐
74. Me pagan muy poco por el trabajo que realizo	2☐	1☐	0☐
75. Hago algo realmente valioso en mi trabajo	2☐	1☐	0☐
76. Me siento orgulloso de trabajar en TI	2☐	1☐	0☐
77. Muchos empleados que conozco desearían que hubiera un sindicato	2☐	1☐	0☐
78. Recibí un trato justo en mi última revisión de desempeño	2☐	1☐	0☐
79. Durante los últimos seis meses he considerado seriamente conseguir un trabajo en otra parte	2☐	1☐	0☐
80. El procedimiento de solución de problemas en TI es adecuado para manejar nuestros problemas y quejas	2☐	1☐	0☐
81. Recomendaría a mis amigos trabajar en TI	2☐	1☐	0☐
82. Mi supervisor hizo un buen trabajo al comentar mi última revisión de desempeño conmigo	2☐	1☐	0☐
83. Mi salario es la fuente de satisfacción más importante de mi trabajo	2☐	1☐	0☐
84. El favoritismo es un problema en mi área	2☐	1☐	0☐
85. Tengo muy pocas quejas sobre nuestras instalaciones para comer	2☐	1☐	0☐
86. La mayoría de las personas que conozco en esta comunidad tiene buena opinión de TI	2☐	1☐	0☐
87. Generalmente leo la mayoría de los periódicos de mi división	2☐	1☐	0☐
88. Generalmente puedo ver a mi supervisor cuando lo necesito	2☐	1☐	0☐
89. La mayoría de los empleados de TI se encuentran *en puestos que aprovechan bien sus habilidades*	2☐	1☐	0☐
90. Recibo capacitación adecuada a mis necesidades	2☐	1☐	0☐
91. He llegado tan lejos como puedo en TI			
92. Mi empleo parece conducirme al tipo de futuro que deseo	2☐	1☐	0☐
93. Existe demasiada fricción personal entre las personas a mi nivel en la compañía	2☐	1☐	0☐
94. La cantidad de esfuerzo que asigna una persona a su trabajo se aprecia en TI	2☐	1☐	0☐
95. Llenar este cuestionario es una buena manera para que la gerencia se entere de lo que piensan los empleados	2☐	1☐	0☐
96. Creo que puede surgir algo bueno de contestar el cuestionario	2☐	1☐	0☐

97 Marque el cuadro que describa más fácilmente el tipo de trabajo que realiza 1 ☐ Administrativo o de oficina 2 ☐ Producción 3 ☐ Técnico 4 ☐ Mantenimiento 5 ☐ Manufactura 6 ☐ Investigación y desarrollo 7 ☐ Ingeniería 8 ☐ Otros

98 1 ☐ Por hora 2 ☐ Con salario

99 1 ☐ Hombre 2 ☐ Mujer

100 ¿Supervisa a tres o más empleados de TI? 1 ☐ Sí 2 ☐ No

Nombre de su departamento:

Escriba cualquier comentario o sugerencia que desee en este espacio.

FIGURA 8.8
(Continuación)

analizan los datos y desarrollan planes de acción o soluciones específicas para resolver los problemas del grupo.

El programa tradicional de formación de equipos empieza cuando el consultor entrevista a cada uno de los miembros del grupo y al líder antes de reunirse con todos —les pregunta cuáles son sus problemas, cómo piensan que opera el grupo y qué obstáculos hay en el camino para que el grupo se desempeñe mejor.[38] (O quizá el consultor podría entrevistar a todo el grupo en una sola ocasión valiéndose de preguntas abiertas como: "¿Qué cosas creen que interfieran para que este grupo sea

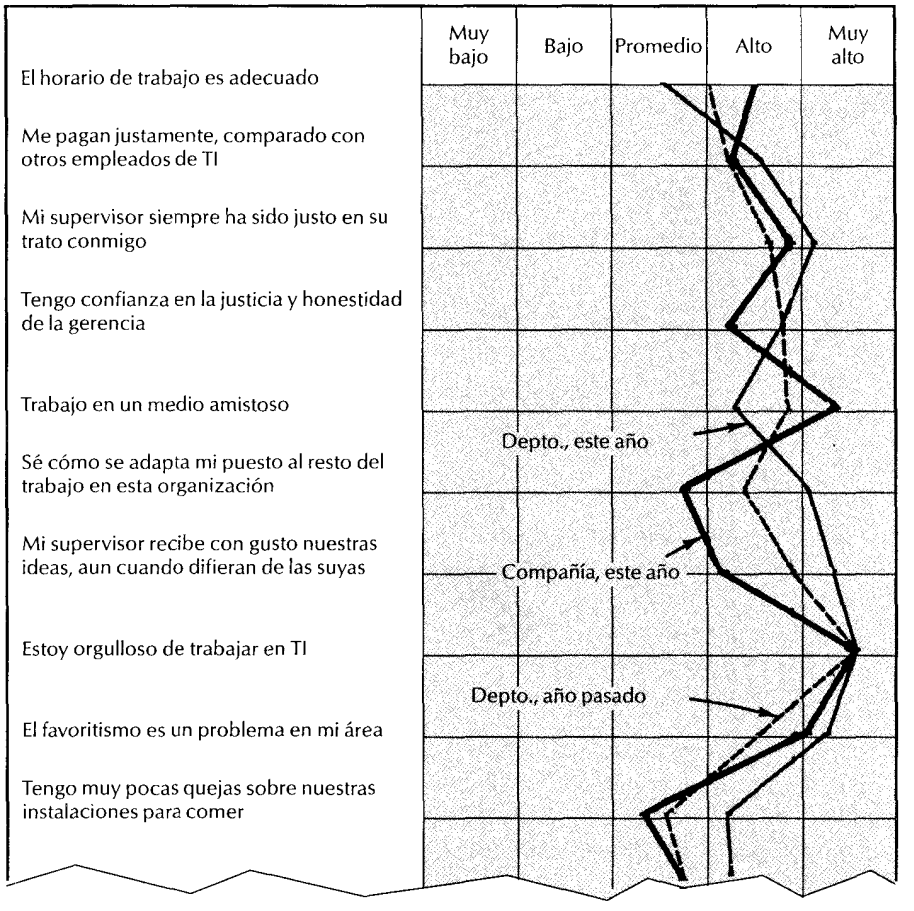


FIGURA 8.9
Perfil de estudios de actitud

Nota: Los resultados del estudio de actitud por lo general se resumen y se prepara un perfil que muestra los resultados del departamento por cada tema este año, comparado con (1) los resultados del departamento del año pasado y (2) los resultados totales de la compañía este año.

mejor?" En ocasiones, se utiliza un estudio de actitud para reunir los datos básicos de los antecedentes para las juntas.) El consultor generalmente procede a clasificar los datos de la entrevista en temas y los presenta al grupo al inicio de la reunión. Los temas podrían ser, por ejemplo: "No tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo" "No puedo lograr que haya cooperación aquí". El grupo luego clasifica los temas en términos de su importancia y los más importantes forman la agenda para la reunión. Procede a examinar y analizar los puntos, averigua las causas subyacentes del problema y empieza a trabajar en alguna solución.

Durante alguna de estas sesiones, es probable que surjan diversos puntos, que no están en la agenda, como resultado de la interacción de los participantes. Al analizar el tema "No puedo lograr que haya cooperación", por ejemplo, la discusión de grupo en la junta podría descubrir el hecho de que el gerente no proporciona suficiente dirección y permite que surjan vacíos que producen conflicto y una falta de cooperación. Estos nuevos elementos o problemas, así como los puntos de la agenda (o temas), normalmente se analizan bajo la guía del consultor. A continuación, se formulan algunas medidas para lograr los cambios que se consideren deseables. Posteriormente se programa una junta de seguimiento, durante la cual se determina si se aplicaron las medidas y si tuvieron éxito o no.

Advierta que la intervención tradicional de formación de equipos se basa en que *los mismos participantes* realicen la investigación: La información sobre los problemas del grupo surge del mismo; los miembros del grupo proceden a analizar y discutir los datos en una atmósfera de cooperación; y finalmente, los participantes desarrollan soluciones o medidas para resolver los problemas que *ellos mismos* identificaron.

grid gerencial
Matriz que representa los diferentes estilos de liderazgo posibles.

gerentes "9,9"
Un gerente con esta calificación se preocupa por las personas *y* por la producción.

La **capacitación Grid** es un método formal para la formación de equipos diseñados por Blake y Mouton.[39] Como se resume en la tabla 8.2, la capacitación Grid se basa en un dispositivo conocido como la **rejilla gerencial**, que representa diferentes estilos posibles de liderazgo (específicamente, si el líder se interesa más en las personas o en la producción).

El programa de rejilla se dirige, primero, a desarrollar **gerentes "9,9"**, es decir, administradores interesados en obtener resultados al mostrar una gran preocupación tanto por la producción como por las personas pues desean obtener resultados mediante subordinados comprometidos y que cooperan, afirman Blake y Mouton. El programa de rejilla asume que poseer ese estilo facilita al gerente que trabaje con sus subordinados, superiores y colegas en el análisis de los problemas de grupo, intergrupales y organizacionales y desarrolle medidas para resolverlos.

DESARROLLO EJECUTIVO: FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

La idea de que existen diferentes factores clave para el éxito de un programa de desarrollo ejecutivo es ilustrada mediante los resultados de un estudio de prácticas de desarrollo ejecutivo en doce corporaciones líderes.[40] Este estudio encontró un grado de consenso sorprendentemente alto entre las doce empresas en relación con las características de los procesos de desarrollo ejecutivo efectivos y no efectivos. En particular, cerca del 75% de los participantes al estudio listó cinco criterios de éxito importantes.

CINCO FACTORES CLAVE PARA EL EXITO

Estos cinco factores clave fueron los siguientes:

1. Es capital la intervención amplia y visible del jefe ejecutivo (CEO).

En casi todas las compañías, la intervención amplia y visible del CEO fue descrita como "esencial" y "la determinante más importante" de éxito para el programa de desarrollo ejecutivo. Esta intervención amplia ayudó a garantizar que el proceso de desarrollo ejecutivo de la compañía fuera consistente con la dirección que el CEO planeó para la compañía. Esto también le proporciona al proceso una credibilidad inalcanzable en cualquier otro sentido.

TABLA 8.2 Resumen del Grid gerencial de estilos de liderazgo

TIPO DE LIDER DE ACUERDO CON LA CLASIFICACION EN LA REJILLA	INTERES POR LAS PERSONAS	INTERES POR LA PRODUCCION
(1-1)	Baja	Baja
(1-9)	Alta	Baja
(9-1)	Baja	Alta
(9-9)	Alta	Alta

2. Las corporaciones con un programa de desarrollo ejecutivo exitoso tienen una política y filosofía de desarrollo ejecutivo claramente expresadas y comprendidas.

En otras palabras, el proceso de desarrollo ejecutivo teóricamente debería formarse en torno a una política y propósito claramente definidos. Por ejemplo, 10 de 12 compañías encuestadas listaron cuatro objetivos comunes de sus procesos de desarrollo ejecutivo: asegurar que los ejecutivos calificados estén disponibles para cubrir asignaciones actuales y futuras; servir como un vehículo importante para perpetuar la herencia de la organización y formar su cultura mediante la comunicación de su misión, creencias, valores y prácticas gerenciales; preparar ejecutivos que respondan a los problemas complejos en el cambiante ambiente de los negocios al proporcionar gerentes con la experiencia, conocimiento y capacidades necesarias en asignaciones futuras; y desarrollar un grupo de individuos preparados para asumir las responsabilidades gerenciales de alto nivel.

3. Las políticas y estrategias del desarrollo ejecutivo exitoso están directamente vinculadas con las estrategias de negocio, objetivos y desafíos de la corporación.

Nueve de 12 compañías hicieron énfasis en que sus políticas y estrategias de desarrollo ejecutivo estaban conscientemente vinculadas con los planes y objetivos de negocios de la compañía. Por ejemplo, los planes de expansión hacia el extranjero, la diversificación en líneas de productos nuevos o consolidar las operaciones de fabricación, tienen implicaciones en las actividades de desarrollo gerencial y ejecutivo. En los programas exitosos, el proceso de desarrollo fue moldeado de acuerdo con los planes de la compañía.

4. Los procesos de desarrollo ejecutivo exitosos poseen tres elementos principales: un proceso anual de planificación de sucesión; la asignación planeada de desarrollo en el puesto; y programas de educación ejecutiva internos y personalizados complementados con programas universitarios selectos.

Todas las compañías encuestadas fueron enfáticas al insistir que un programa de desarrollo podría no ser exitoso sin estos tres ingredientes. Y todas hicieron énfasis en que los tres ingredientes juntos —planificación de la sucesión, asignaciones de desarrollo y programas personalizados— dan como resultado un proceso de desarrollo ejecutivo total.

Con respecto a la planificación de sucesión (el hecho de planear qué individuos estarían disponibles para cubrir las posiciones cuando quedan vacantes), todas las compañías se ocuparon en diferentes actividades específicas. En las 12 compañías *los planes de reemplazo* se llevaron a cabo y fueron activamente dirigidos a posiciones e individuos clave. Segundo, *las necesidades de desarrollo* están continuamente identificadas (siguiendo los planes de reemplazo) y los planes son desarrollados e implementados para dirigir estas necesidades de desarrollo. Tercero, una planificación y fase de revisión anual y formal es adecuada para *evaluar el progreso de cada candidato* y revisar los planes de reemplazo de la compañía.

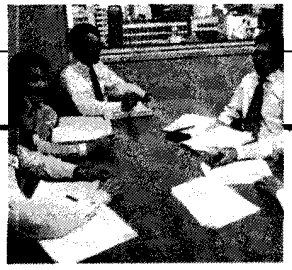
Con respecto al desarrollo en el puesto (segundo ingrediente), "todos los participantes en el estudio estuvieron de acuerdo con que fue la herramienta de desarrollo más eficiente disponible para las organizaciones". Los cuatro tipos de experiencia en el puesto utilizadas con mayor frecuencia fueron: la asignación de las personas a las fuerzas de tareas destinadas a problemas específicos, experiencias de rotación de puestos que duran desde uno a dos años, asignaciones en el extranjero y asignaciones temporales de duración relativamente corta.

Con respecto al tercer ingrediente, la educación ejecutiva, todas las compañías ofrecieron una combinación de programas externos universitarios y programas internos personalizados. Algunas de las compañías expresaron su preocupación por los

costos prohibitivos de los programas externos, aunque finalmente todas inscribieron a los empleados seleccionados.

5. El desarrollo de los ejecutivos es responsabilidad de los gerentes de línea, más que de la función de recursos humanos.

Excepto en una de las compañías de este estudio, el papel del departamento de recursos humanos fue considerado crucial pero meramente consultativo. Específicamente, los miembros del departamento de personal o el equipo de capacitación facilitaron el proceso de desarrollo ejecutivo y apoyaron a la gerencia de línea en relación con lo que se utiliza para los programas y actividades de desarrollo y cómo utilizarlos. Sin embargo, la responsabilidad real para el logro de los objetivos del programa de desarrollo ejecutivo —para cubrir las posiciones futuras o eliminar las deficiencias administrativas actuales, por ejemplo— es responsabilidad de la gerencia de línea.



ARH GLOBAL

La selección y desarrollo de los ejecutivos para dirigir las operaciones en el extranjero de las empresas presenta un dilema. Existe lo que un experto llama "un alarmante índice de fracasos cuando los ejecutivos son reubicados en el extranjero". Este índice por lo general es causado por la mala e inadecuada selección y desarrollo previo a la colocación.[41] Sin embargo, en una economía cada vez más globalizada, los empresarios tendrán que desarrollar gerentes para las asignaciones en el extranjero a pesar de estas dificultades.

Algunas compañías, entre ellas Dow, Colgate–Palmolive y Ciba–Geigy, han desarrollado e instrumentado programas de reubicación de ejecutivos internacionales que están trabajando con éxito. Además de los requisitos generales para los programas de desarrollo ejecutivo exitoso previamente listados, la preparación y capacitación de ejecutivos para asignaciones en el extranjero debe incluir las consideraciones siguientes, a saber:

1. Seleccione para las asignaciones internacionales candidatos cuyos antecedentes educativos y experiencias sean apropiadas para los puestos en el extranjero. Como en la mayoría de los proyectos, el mejor medio de predicción del desempeño futuro es con frecuencia el desempeño anterior de la persona. En este caso, quien ya ha acumulado un expediente de adaptación exitosa en culturas extranjeras (tal vez durante los estudios universitarios e internados de verano en el extranjero) probablemente tendrá mayor éxito en una transferencia internacional.

2. Seleccione a aquellos cuya personalidad y situaciones familiares puedan soportar los cambios culturales que encontrarán en su nuevo ambiente. Cuando algunos de estos ejecutivos fracasan, no se debe a que no pudieron adaptarse, sino a que sus esposas o niños no estaban a gusto en sus nuevos ambientes. Aquí, la situación familiar de la persona probablemente tiene más influencia que si la asignación fuera interna.

3. Informe a los candidatos completa y claramente sobre todas las políticas de reubicación. En este punto, es importante que a los transferidos se les dé un preliminar real de lo que la asignación comprenderá, incluyendo las políticas de la compañía en relación con asuntos como los gastos de traslado, las diferencias de salarios y las prestaciones (como el pago de la escuela para los hijos de los empleados). Dado el costo de este movimiento —tanto para la empresa como para los empleados— se deben mantener las sorpresas al mínimo.

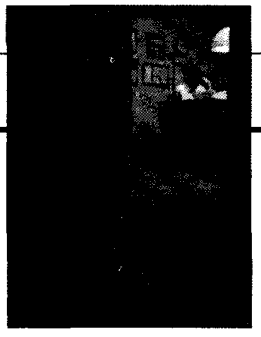
4. Ofrezca a los ejecutivos y sus familias amplia capacitación sobre la cultura e idioma de su nueva compañía. En Dow Chemical, por ejemplo, la orientación se inicia con una

http://libreria-universitaria.blogspot.com

breve sesión durante la cual se explican las políticas de transferencia en detalle a los ejecutivos reubicados. También se les da un paquete de instrucciones compilado por el área receptora, que contiene información importante sobre los asuntos locales (como las compras y el alojamiento). Además, un consejero —a menudo la esposa de un expatriado recién llegado— visitará al ejecutivo transferido y a su esposa para explicar el tipo de problemas emocionales que probablemente enfrentarán en las primeras etapas del traslado —como, por ejemplo, sentirse lejos de sus familiares. También se da la opción de asistir a un programa de orientación cultural y de idioma durante dos semanas ofrecido por una escuela como Berlitz. En Colgate-Palmolive, un programa de orientación de dos años prepara a los aspirantes a gerentes para asignaciones en una subsidiaria internacional.

5. Proporcione a todos los ejecutivos en reubicación un mentor para verificar sus carreras en el extranjero y ayudarles a asegurar puestos adecuados con la compañía cuando ellos vuelvan a su patria. Por ejemplo, en Dow a cada expatriado se le asigna un "consejero", que por lo general es un supervisor de alto nivel en la función particular del expatriado. El asignado en el extranjero mantiene actualizado al mentor sobre sus actividades. Por su parte, el mentor da seguimiento a la carrera del asignado mientras se encuentra en el extranjero. Específicamente, todos los cambios de puestos y acciones de compensación que involucran al expatriado deben ser revisadas con y apoyadas por el mentor. Esto ayuda a evitar el problema de tener asignados en el extranjero con un sentimiento de "pérdida", particularmente en términos de los progresos de carrera.

6. Establezca un programa de repatriación que ayude a los ejecutivos que regresan y a sus familias a readaptarse a sus vidas profesionales y personales en su país de origen. En Dow, por ejemplo, el responsable del departamento o división de asignados en el extranjero da al transferido una carta estableciendo las garantías de las subsidiarias en el extranjero de que esta persona podrá regresar a su puesto por lo menos al mismo nivel que dejó. Aproximadamente un año antes del regreso programado del expatriado a las oficinas centrales, su nuevo puesto es arreglado por medio de su mentor.[42]



APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

El presidente de una empresa pequeña enfrenta ventajas y desventajas únicas cuando desarrolla empleados para funciones ejecutivas de alto nivel. Por el lado negativo, este presidente no tiene los recursos ni tiempo para desarrollar programas de sucesión de ejecutivos bien diseñados o para encontrar diferentes programas externos como enviar a los ejecutivos potenciales a Harvard. Al mismo tiempo, tiene la ventaja de trabajar más de cerca y con un conocimiento más inmediato de cada uno de sus empleados que en el caso del CEO de una empresa más grande y menos personal.

No obstante la carencia relativa de recursos, el presidente de la empresa pequeña tiene pocas necesidades más importantes que la de desarrollar gerentes de alto nivel. Para la mayoría de las empresas pequeñas con productos exitosos, no es una carencia de financiamiento lo que las mantiene atrás, sino la carencia de talento gerencial. Esto es debido a que todas las empresas en crecimiento inevitablemente alcanzan el punto en el que el empresario o propietario ya no puede tomar todas las decisiones en forma personal. Para las grandes empresas mundiales, el problema de la planificación de sucesión y del desarrollo ejecutivo es principalmente un asunto de seleccionar lo mejor de lo mejor y luego desarrollarlo: Existe por lo general un suministro adecuado de talento debido al flujo enorme de nuevos reclutas a la compañía. Para la empresa pequeña, el problema por lo común no es seleccionar al mejor de lo mejor. Más bien, es asegurarse de que las posiciones clave están cubiertas y que el presidente tendrá la prudencia de saber cuándo delegar parte de las operaciones de la compañía.

Hay, pues, cuatro etapas principales en el proceso de desarrollo ejecutivo de la pequeña empresa:

Paso 1. Evaluación del problema

Particularmente en este punto, el proceso de desarrollo ejecutivo debe iniciar con una evaluación de los problemas actuales de la compañía y los planes del propietario para el futuro. Obviamente, si el propietario empresario está satisfecho con la dimensión actual de la empresa y no tiene planes para retirarse en el futuro cercano, ningún talento gerencial adicional podría ser necesario.

Por otro lado, si se planea la expansión o los problemas actuales parecen salirse de control, la planificación de desarrollo y sucesión gerencial podría ser la clave. Por ejemplo, sucede con frecuencia que cuando la compañía pequeña evoluciona de una operación familiar a una empresa más grande, el sistema gerencial que sirvió adecuadamente al propietario en el pasado ya no es eficiente. Los problemas surgen cuando las órdenes de fabricación que anteriormente eran fructíferas ahora generan en costos en horas extras y desperdicios excesivos y su volumen ya no puede manejarse con el proceso informal para tomar las órdenes.

En este punto, el presidente debe evaluar los problemas de su empresa. Inicie con un análisis de las declaraciones financieras de la compañía. Por ejemplo: ¿Cuál es la tendencia de los índices financieros clave, como el índice entre costos de fabricación y ventas o entre gastos generales de ventas y las ventas? ¿Sus márgenes de ganancias están a nivel, se orientan hacia arriba o hacia abajo? ¿Sus costos fijos permanecen aproximadamente iguales o crecen como porcentaje de las ventas? Posteriormente, analice cada función de la organización. En ventas, ¿las órdenes de pedido están creciendo? En fabricación, ¿existen problemas de inventario que requieren atención? En contabilidad, ¿le entregan los reportes de contabilidad que usted necesita y elaboran los informes anuales y mensuales en forma oportuna? ¿La compañía tiene un sistema por el que los asuntos de personal —reclutamiento, aplicación de pruebas, selección, capacitación, etc.— se lleven a cabo de manera habitual tanto como sea posible y en forma eficiente? El hecho es que el propietario debe evaluar continuamente los problemas de su empresa con la intención de determinar cuándo se requiere de nuevo talento gerencial.

Paso 2. Auditorías gerenciales

Una razón por la que la selección y desarrollo gerencial es tan importante en empresas pequeñas es que la evaluación de los "problemas" en el paso uno con frecuencia son sólo síntomas del inadecuado talento gerencial. Simplemente no es posible para el propietario empresario dirigir una compañía de cinco millones de dólares como lo hacía cuando la compañía tenía la décima parte de su tamaño. Por tanto, la falta de gerentes eficientes es una causa lamentablemente común de muchos de los problemas en las empresas pequeñas en crecimiento.

Así pues, utilice los problemas que detectó en el paso uno como punto de partida para realizar una auditoría gerencial de las personas que ahora le ayudan a dirigir su empresa. Una forma simple y efectiva de hacer esto es evaluarlos en sus funciones gerenciales tradicionales de planificación, organización, formación de grupos de trabajo, dirección y control. Por ejemplo, ¿dentro de sus propias áreas de responsabilidad ha instituido planes, políticas y procedimientos que le permita llevar a cabo sus actividades de manera eficiente? ¿Se han organizado las actividades de tal manera que sus subordinados tengan las descripciones de puestos y comprendan cuáles son sus responsabilidades? En términos de la formación de grupos, ¿se han seleccionado los empleados capaces, su personal está adecuadamente orientado y capacitado y son los índices de pagos dentro de su grupo justos y equitativos? En términos de liderazgo, ¿el clima laboral de su departamento es satisfactorio y su personal parece disfrutar con lo que hace? ¿Son satisfactorias las relaciones interpersonales con otros miembros de su equipo? Y en términos de control, ¿ha recomendado o instituido un conjunto de informes que le proporcionen a él y a usted los datos necesarios para evaluar satisfactoriamente el funcionamiento del departamento?

Paso 3: Análisis de las necesidades de desarrollo

El siguiente paso es determinar si alguna ineficiencia no cubierta en el paso dos puede ser remediada mediante algún tipo de programa de desarrollo. En un extremo, la persona podría no tener el potencial para crecer más allá de lo que es ahora y en este sentido el desarrollo podría no servir para el propósito. En el otro extremo, los problemas no cubiertos sólo podrían reflejar una carencia de conocimientos. Por ejemplo, si se envía a los tenedores de libros y contadores nuevamente a la escuela para un curso o dos en contabilidad administrativa podría aliviar el problema. Otra pregunta es si la empresa (el propietario empresario) podría ser responsable de algunos problemas y si podría dirigir algún programa de desarrollo administrativo (o tomarlo fuera de la empresa).

Paso 4: Identifique las necesidades de reemplazo

La evaluación podría conducir a la necesidad de reclutar y seleccionar nuevos talentos gerenciales. En este punto, como se explicó en el capítulo 3, se deben determinar de antemano los criterios intelectuales, de personalidad, interpersonales y de experiencia que se van a utilizar. El propietario/empresario debe también delinear el programa de desarrollo en el puesto que proporcione al empleado la amplia experiencia necesaria para desempeñar el puesto.

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. El desarrollo gerencial está enfocado a preparar a los empleados para puestos futuros en la organización o a resolver problemas referentes, por ejemplo, a una inadecuada comunicación interdepartamental.
2. La experiencia en el trabajo es con mucho la forma más popular de desarrollo gerencial. Sin embargo, las técnicas preferidas difieren de acuerdo con el nivel organizacional: los programas internos son preferidos por los supervisores de primera línea y las conferencias y seminarios externos se utilizan más ampliamente por los ejecutivos de alto nivel.
3. La capacitación gerencial en el trabajo comprende la rotación de puestos, el asesoramiento, los paneles de gerentes en entrenamiento y el aprendizaje acción. Las técnicas básicas fuera del trabajo son los estudios de casos, los juegos gerenciales, los seminarios externos, los programas universitarios, la interpretación de papeles, el modelo del comportamiento y los centros internos de desarrollo. Se explicaron también diferentes técnicas especiales de desarrollo gerencial, como la adecuación del líder, la capacitación de Vroom-Yetton, el análisis transaccional y el desarrollo organizacional.
4. El desarrollo organizacional (DO) es un método para instituir el cambio, en el que los propios empleados desempeñan un papel importante en el proceso al proporcionar datos, obtener retroalimentación sobre los problemas y planear en equipo las soluciones. Se describieron varios métodos de DO como el desarrollo de la sensibilización, el desarrollo Grid y la retroalimentación de encuestas.
5. Los programas Grid (y otros esfuerzos intergrupales de formación de equipo) apuntan a desarrollar una mejor solución de problemas y una mayor cooperación en el trabajo mediante el proceso de "investigación de acción". Cada grupo de trabajo analiza los problemas de trabajo del grupo y genera medidas para resolverlos. Posteriormente, se utiliza este mismo método en forma de equipos intergrupales para que se resuelvan problemas de toda la compañía.
6. Los programas de desarrollo exitosos requieren la intervención del CEO; una política de desarrollo clara; vincular los planes; la planeación y desarrollo de sucesión y la responsabilidad de línea.

TERMINOS CLAVE

desarrollo gerencial
planeación de la sucesión
rotación de puestos
paneles de gerentes en entrenamiento
aprendizaje acción
método de estudio de casos
juegos de administración
interpretación de papeles
modelo del comportamiento
centros internos de desarrollo
técnicas especiales de desarrollo gerencial
capacitación para la adecuación del líder
capacitación para el liderazgo Vroom-Yetton
análisis transaccional (TA)
desarrollo organizacional (DO)
retroalimentación de encuestas
desarrollo de la sensibilidad
formación de equipos
capacitación Grid
Grid gerencial
gerentes "9,9"

CUESTIONES PARA DEBATE

1. ¿De qué manera difiere el enfoque de participación de los estudios de actitud de simplemente realizar encuestas y entregar los resultados a la gerencia de alto nivel?
2. Compare y contraste tres técnicas de desarrollo organizacional.
3. Revise el ejemplo del "capitán del submarino" presentado en el análisis del método de desarrollo Vroom-Yetton y utilice su diagrama y técnica para determinar qué enfoque debe utilizar el capitán.
4. Describa las ventajas y desventajas de cinco métodos de desarrollo gerencial.
5. Analice las consideraciones clave en un programa tradicional de desarrollo gerencial para negocios pequeños.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO REAL

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

¿Cómo desarrollar gerentes?

"¿Desarrollo gerencial? ¿Dijiste desarrollo gerencial? Jennifer, eres mi hija y te amo, pero no puedo creer que con todos los problemas que enfrentamos —la fuerte competencia, desregulación de la economía, 400% de rotación de personal, robo de empleados y costos administrativos de transporte de suministros y desechos que se están yendo hasta el techo— y tú realmente quieres que considere establecer algún tipo de programa que volverá a este montón de gorrones que tenemos como gerentes en chicos buenos. Te amo Jenny, pero por favor, concentrémonos en los problemas que tenemos que solucionar el día de hoy."

De hecho, Jennifer no estaba del todo sorprendida con la reacción de su padre, sin embargo, pensó que él se quedaba un poco corto de miras. Por ejemplo, ella sabía que algunas organizaciones exitosas, como Club Med, tenían una política de rotación anual de sus gerentes para ayudarles a evitar que se volvieran "obsoletos" y se preguntaba si este programa tendría sentido en el negocio Carter. También pensaba que algún tipo de simulación podría ayudar a los gerentes a mejorar en el trato con sus clientes y subordinados y además creía que las reuniones periódicas fuera de la empresa entre ella, su padre y los gerentes de tiendas podrían ayudar a identificar y solucionar los problemas en las tiendas. Los seminarios externos en áreas como técnicas modernas de limpieza también podría ayudar a fomentar el interés actual de los gerentes y su desempeño. Y por supuesto, existía también la posibilidad de programar a los gerentes potenciales (como algunos de los desmanchadores actuales) para su desarrollo. Como la compañía realmente no tenía mucho

dinero para gastar en estos asuntos, y Jennifer sabía que para vender la idea a su padre necesitaría recomendaciones muy concretas y bien formuladas.

Preguntas

1. Si se cuenta con un presupuesto de 750 dólares, ¿qué tipo de programa de desarrollo gerencial podría Jennifer formular para sus actuales gerentes de tiendas? La propuesta debe incluir actividades específicas (como rotación de puestos) en las que sus gerentes se comprometerían durante los próximos cuatro meses.
2. ¿Valdría la pena para la compañía aplicar un estudio de actitud de todos sus empleados? Jennifer sabe que no tiene una compañía grande, sin embargo, se pregunta si los empleados expresarían anónimamente sus preocupaciones, sus gustos y aversiones y tal vez incluso ayudarían a identificar problemas (como el robo por parte de los empleados) que están encontrando en su trabajo. Si siguen adelante con el estudio, ¿qué preguntas deberían formular?

CASO LABORAL: *Lo que aquí se necesita son mejores relaciones humanas*

Hank llamo a sus tres gerentes de más alto nivel para una junta sorpresa. "Comamos en United Mutual", dijo Hank. "Tengo un tema importante que deseo exponerles."

Después de que Madeline, Raymond y Allen ordenaron sus platillos, Hank les expuso la agenda:

"Como gerente de la oficina, creo que tenemos que realizar un riguroso programa de desarrollo y capacitación en el área de relaciones humanas para nuestros supervisores de la línea frontal. Ya no se trata de pensar si debemos instaurar un programa, ahora se trata de saber qué tipo de programa y cuándo."

Allen dijo: "Muy bien, Hank: no nos mantengas en suspenso por más tiempo. ¿Qué te hace pensar que necesitamos un programa de capacitación en relaciones humanas?"

"Vean los problemas que enfrentamos: Una rotación de personal del 25% entre los empleados secretariales y de oficina; la productividad está por debajo de los niveles nacionales de la industria de seguros contra daños. ¿Qué mejores razones podríamos tener para capacitar adecuadamente a nuestro personal de supervisión?"

Madeline comentó: "Un momento, Hank. La capacitación podría no ser la respuesta. Creo que nuestra elevada rotación de personal y baja productividad son motivadas por razones fuera del control de la supervisión. Nuestros salarios son bajos y esperamos que nuestros empleados trabajen en el pequeño y desalentador espacio de nuestras oficinas."

Hank respondió: "Tonterías. Un buen supervisor puede hacer que sus trabajadores acepten casi cualquier condición de trabajo. La capacitación resolverá esto."

"Hank, veo otro problema", dijo Allen. "Nuestros supervisores tienen ya demasiado trabajo y van a protestar por la capacitación. Si realizas la capacitación en horas de oficina, dirán que por eso se retrasan en su trabajo. Si ocurre después del trabajo o los fines de semana, los supervisores dirán que nos estamos aprovechando de ellos."

"Nada de eso", insistió Hank. "Todos los supervisores están conscientes de la importancia de las buenas relaciones humanas. Además, lo verán como una forma de enriquecimiento del puesto."

"Ya que tenemos una reunión abierta, permítanme exponer mi opinión", intervino Raymond. "Empezaríamos equivocadamente si hacemos que nuestros supervisores se sometan a capacitación en relaciones humanas. Es nuestra gerencia de alto nivel la que necesita más de la capacitación. A menos que practiquen mejores relaciones humanas, no se puede esperar ese comportamiento de los supervisores. ¿Cómo se puede tener un gerente de alto nivel que es insensible a las personas y un gerente de nivel bajo que sea sensible? Ese sistema no funcionará."

"Lo que dices tiene sentido", señaló Hank. "Pero no me atrevería a decir que la gerencia de alto nivel es insensible a las personas. Quizás podamos hablar más sobre el programa de relaciones humanas después de la comida."

Preguntas

1. ¿A qué se refiere Hank cuando dice: "Capacitación en relaciones humanas"?
2. ¿Debe proceder Hank con sus planes para la capacitación en relaciones humanas y un programa de desarrollo? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Qué piensa usted del comentario de Raymond en el sentido de que la alta gerencia debe participar primero en la capacitación en relaciones humanas?
4. ¿Cuál es su opinión sobre la afirmación de Hank de que el buen liderazgo puede compensar las malas condiciones de trabajo?
5. ¿Si usted estuviera en la posición de Hank, ¿trataría de convencer a la alta gerencia de participar en el programa de capacitación en relaciones humanas?
6. ¿Qué tipo de actividades de desarrollo y capacitación recomendaría para la supervisión de primer nivel de United Mutual? ¿De qué manera analizaría la necesidad de este programa?
7. ¿Qué otros factores podrían ser la causa de los problemas a los que se refiere Hank?

Fuente: Andrew J. Dubrin, *Human Relations: A Job Oriented Approach*, pp. 343-344. Copyright 1988. Reimpreso con autorización de Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

NOTAS

1. Lester A. Digman, "Management Development: Needs and Practices", en *Personnel*, vol. 57, julio-agosto de 1980, pp. 45-57. Véase también James Cureton, Alfred Newton y Dennis Tesolowski, "Finding Out What Managers Need", en *Training and Development Journal*, vol. 40, no. 5, mayo de 1986, pp. 106-107.
2. William Kearney, "Management Development Programs Can Pay Off", en *Business Horizons*, vol. 18, abril de 1975, pp. 81-88.
3. De acuerdo con una encuesta de Digman, el porcentaje medio de ejecutivos que recibe capacitación durante un año fue de 23%; los gerentes de medio nivel, el 38%; y los supervisores de primera línea, el 20%.
4. "Trends in Corporate Education and Training", Reporte no. 870, 1986, The Conference Board, 845 Third Avenue, Nueva York, NY 10022.
5. Lise Saari et al., "A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies", en *Personnel Psychology*, invierno de 1988, pp. 731-743.
6. Dale Yoder et al., *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nueva York: McGraw-Hill, 1958, pp. 10-27; para una revisión reciente véase William Rothwell, H. C. Kazanas y Darla Haines, "Issues and Practices in Management Job Rotation Programs as Perceived by HRD Professionals", en *Performance Improvement Quarterly*, vol. 5, no. 1, 1992, pp. 49-69.
7. *Ibidem*. Véase también Jack Phillips, "Training Supervisors Outside the Classroom", en *Training and Development Journal*, vol. 40 no. 2, febrero de 1986, pp. 46-49.
8. Kenneth Wexley y Gary Latham, *Developing and Training Resources in Organizations*,, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981, p. 118.
9. *Ibid*, pp. 118-119.
10. Cita de Paul Evans, Yves Doz y Andre Laurent, *Human Resource Management in International Firms*, Nueva York: St. Martin's Press, 1990, p. 123.
11. *Ibidem*.
12. Wexley y Latham, *op. cit.*, p. 207.
13. Esta sección se basa en Nancy Fox, "Action Learning Comes to Industry", en *Harvard Business Review*, vol. 56, septiembre-octubre de 1977, pp. 158-168.
14. Wexley y Latham, *op. cit.*, p. 193.
15. Chris Argyris, "Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program", en *Academy of Management Review*, vol. 5, no. 2, 1980, pp. 291-298. Para un análisis de las ventajas de los estudios de casos por los métodos tradicionales, véase, por ejemplo, Eugene Andrews y James Noel, "Adding Life to the Case Study", en *Training and Development Journal*, vol. 40, no. 2, febrero de 1986, pp. 28-33.
16. David Rogers, *Business Policy and Planning*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall: 1977, pp. 532-533.
17. Argyris, *op. cit.*, pp. 292-295.
18. Rogers, *op. cit.*, p. 533.
19. Mona Pintkowski, "Evaluating the Seminar Marketplace", en *Training and Development Journal*, vol. 40, no. 1, enero de 1986, pp. 74-77.
20. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, pp. 21.7-21.8. Para un análisis interesante de cómo diseñar un juego de administración que sea tanto instructivo como estimulante, véase Beverly Loy Taylor, "Around the World in 80 Questions", en *Training and Development Journal*, vol. 40, no. 3, marzo de 1986, pp. 67-70.
21. Lawrence G. Bridwell y Alvin B. Marcus, "Back to School-A High Tech Company Sent Its Managers to Business School-to Learn "People Skills", en *Personnel Administrator*, vol. 32, no. 3, marzo de 1987, pp. 86-91.
22. John Hinrichs, "Personnel Testing", en Marvin Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976, p. 855.
23. Norman Maier, Allen Solem y Ayesha Maier, *The Role Play Technique*, San Diego, CA: University Associates, 1975, pp. 2-3.

24. Esta sección se basa en Allen Kraut, "Developing Managerial Skill via Modeling Techniques: Some Positive Research Findings-A Symposium", en *Personnel Psychology*, vol. 29, no. 3, otoño de 1976, pp. 325-361.

25. Gary Latham y Lise Saari, "Application of Social-Learning Theory to Training Supervisors Through Behavior Modeling", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, no. 3, junio de 1979, pp. 239-246. Observe que en un estudio en el que los gerentes fueron sustituidos por instructores profesionales, los investigadores concluyeron que si bien el modelo del comportamiento dio como resultado reacciones favorables y un incremento en el aprendizaje, no se produjo cambio en los resultados en el puesto o un desempeño superior. Por tanto, los investigadores concluyeron que el modelo del comportamiento se podría mejorar mediante técnicas como persuadir a los supervisores de que el nuevo comportamiento que se les pidió aprender es más efectivo que su comportamiento actual. Véase también, James Russell, Kenneth Wexley y John Hunter, "Questioning the Effectiveness of Behavior-Modeling Training in an Industrial Setting", en *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 3, otoño de 1984, pp. 465-481.

26. Herbert Meyer y Michael Raich, "An Objective Evaluation of Behavior-Modeling Training Program", en *Personnel Psychology*, vol. 36, no. 4, invierno de 1983, pp. 755-761.

27. "A Surprise CBS Morale Booster", en *Business Week*, 20 de octubre de 1980, pp. 125-126.

28. Thomas Stewart, "How GE Keeps Those Ideas Coming", en *Fortune*, 12 de agosto de 1991, p. 43.

29. J. L. Noel y R. Charan, "Leadership Development at GE's Crotonville", en *Human Resource Management*, abril de 1988, p. 434, citado en Marshall Whitmire y Phillip Nienstedt, "Lead Leaders into the 90s", en *Personnel Journal*, mayo de 1991, p. 80.

30. Fred Fiedler, Martin Chambers y Linda Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, Nueva York: John Wiley, 1977.

31. Fred Fiedler y Linda Mahar, "The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of the Validation of Leader Match", en *Personnel Psychology*, vol. 32, primavera de 1979, pp. 45-62; Lewis Csoka y Paul Bons, "Manipulating the Situation to Fit the Leader Style: Two Validation Studies to Leader Match", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 53, junio de 1978, pp. 295-300; Boris Kabanoff "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", en *Personnel Psychology*, vol. 34, invierno de 1981, pp. 749-764; Samuel Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in Leader Match?" en *Personnel Psychology*, vol. 34, invierno de 1981, pp. 765-769; Arthur Jago y James Ragan, "The Trouble with Leader Match Is That It Doesn't Match Fiedler's Contingency Model", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 4, noviembre de 1986, pp. 555-559; Martin Chemers y Fred E. Fiedler, "The Trouble with Assumptions: A Reply to Jago and Ragan", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 4, noviembre de 1986, pp. 560-563.

32. Véase, por ejemplo, R. H. George Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, no. 5, octubre de 1982, pp. 523-532.

33. Mark Frohman, Marshall Sashkin y Michael Kavanagh, "Action Research as Applied to Organization Development", en *Organization and Administrative Science*, vol 7, primavera-verano de 1976, pp. 129-142; Paul Sheibar, "The Seven Deadly Sins of Employee Attitude Surveys", en *Personnel*, vol. 66, no. 6, junio de 1989, pp. 66-71. Véase también George Gallup, "A Surge in Surveys", en *Personnel Journal* vol. 67, no. 8, agosto de 1988, pp. 42-43.

34. M. Scott Meyers, "How Attitude Surveys Help You Manage", en *Training and Development Journal*, vol. 21, octubre de 1967, pp. 34-41. Para una buena explicación de cómo llevar a cabo los estudios de actitudes, véase, por ejemplo, David York "Attitude Surveying", en *Personnel Journal*, vol. 64, no. 5, Mayo de 1985, pp. 70-73.

35. Basado en J. P. Campbell y M. D. Dunnette, "Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development", en *Psychological Bulletin*, vol. 7, 1968, pp. 73-104.

36. Robert J. House, "T-Group Training: Good or Bad?" *Business Horizons*, vol. 22, diciembre de 1979, pp. 69-77.

37. John Kimberly y Warren Nielson, "Organization Development and Change in Organizational Performance", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, no. 2, junio de 1975; Peter Smith, "Controlled Studies of the Outcome of Sensitivity Training", en *Psychological Bulletin*, vol. 82, 1976, pp. 597-622. Véase también Rosemary Caffarella, "Managing Conflict: An Analytical Tool", en *Training and Development Journal*, vol. 38, no. 2, febrero de 1984, pp. 34-38.

38. Wendell French y Cecil Bell, Jr., *Organizational Development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978. Véase también, David M. Zakeski, "Reliable Assessments of Organizations", en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 12, diciembre de 1988, pp. 42-44.

39. Robert Blake y Jane Mouton, *The Managerial Grid*, Houston: Gulf, 1964. Para una descripción interesante de la efectividad de la formación de equipos para resolver problemas gerenciales, véase, por ejemplo, Barry Miller y Ronald Phillips, "Team Building on a Deadline", en *Training and Development Journal*, vol. 40, no. 3, marzo de 1986, pp. 54-58.

40. Julie A. Fenwick-MacGrath, "Executive Development: Key Factors for Success", en *Personnel*, julio de 1988, pp. 68-72.

41. Paul Blocklyn, "Developing the International Executive", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 44-47.

42. Esta sección se basa en *Ibidem*.

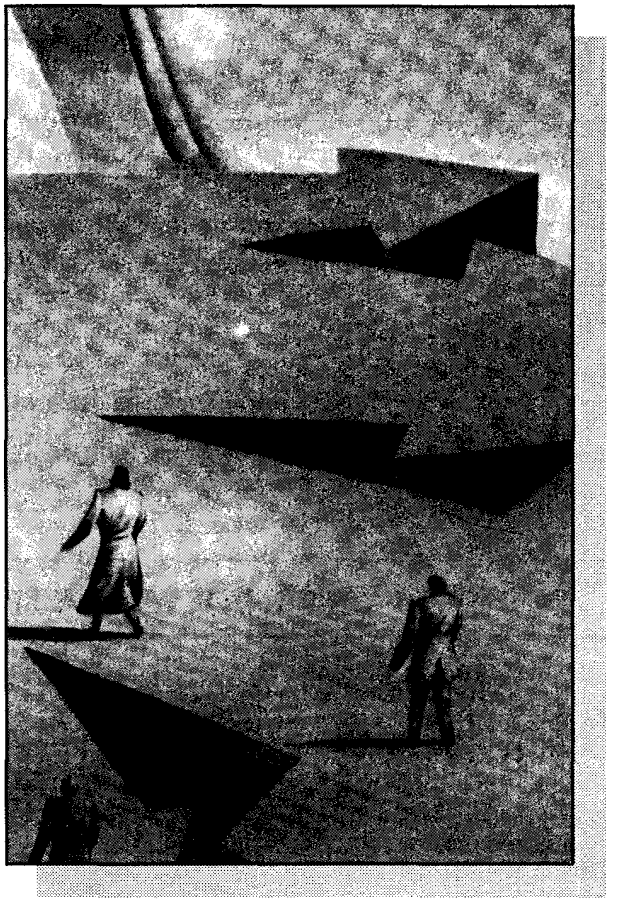
CAPITULO

9

ADMINISTRACION DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

PERSPECTIVA

En este capítulo nos centramos en cuatro programas importantes: los convenios alternativos de trabajo, los programas de círculos de calidad, los programas para lograr la calidad total y los equipos autodirigidos, todos los cuales pueden fomentar la calidad y la productividad. Cada uno de estos programas también contribuye al compromiso del empleado al ofrecerle más oportunidades para la flexibilidad, creatividad y responsabilidad que de otra manera no tendría. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de analizar las ventajas y desventajas de los convenios alternativos de trabajo; explicar cómo hacer más eficientes los círculos de calidad; describir cómo aplicar los programas de administración de la calidad total; y explicar cómo crear los grupos de trabajo autodirigidos.



INTRODUCCIÓN

Se están presentando muchos cambios en el ambiente de la administración de los recursos humanos. La tecnología informatizada (computadoras y demás) exige cada vez más una fuerza laboral mejor capacitada y más sofisticada. De los 16 millones o más de puestos que se añadirán a la economía de Estados Unidos en esta década, virtualmente todos serán puestos de servicio (consultores, agentes de ventas, trabajadores de servicio de alimentos o enfermeras) que no requieren reglas laborales altamente restrictivas o prácticas de supervisión. Al mismo tiempo, el suministro de mano de obra disponible está creciendo con mayor lentitud, y la edad promedio de la fuerza trabajadora también está en aumento —dos factores más que recompensan la utilización de nuevos métodos para obtener lo mejor de la fuerza laboral. Y a más de todo esto se encuentran los cambios en el propio trabajo (y en la forma en que se manejan los negocios modernos), cambios que reflejan la creciente globalización y la sensibilidad que requieren las corporaciones exitosas de hoy.

Estos cambios están influyendo en los métodos de administración de personal que las empresas utilizan, y en ningún otro aspecto es más evidente que en la recompensa a los trabajadores y en los sistemas de participación. En particular, las empresas se sirven cada vez más de técnicas como los programas de mejoramiento de la calidad y convenios flexibles de trabajo, programas que tienen como finalidad obtener el mejor esfuerzo de los trabajadores, al cederles responsabilidad, al ofrecerles mayor discreción sobre sus puestos y la oportunidad de utilizar sus aptitudes para solucionar problemas en el trabajo. Algunos puntos importantes de estos métodos se analizan en este capítulo:

CONVENIOS ALTERNATIVOS DE TRABAJO. Por lo general, consisten en permitir a los empleados diseñar sus días o semanas laborales en forma tan flexible que se adapte mejor a las necesidades y preferencias personales de los trabajadores.

PROGRAMAS DE CÍRCULOS DE CALIDAD. Incluyen la creación de equipos de trabajo especialmente capacitados, que se reúnen periódicamente (por lo general cada semana) para analizar y solucionar problemas de sus áreas de trabajo.

PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD (MC) A NIVEL CORPORATIVO. Programas instituidos para mejorar la calidad del producto o los servicios de la empresa. El enfoque básico parte de un esfuerzo coordinado a nivel corporativo, creado en torno a la verificación de la satisfacción del consumidor, y la utilización de equipos de empleados y su participación para mejorar continuamente la calidad.

EQUIPOS AUTODIRIGIDOS. Formados según técnicas que tienden a permitir que los equipos de trabajo dirijan sus propias actividades laborales.

CONVENIOS ALTERNATIVOS DE TRABAJO

HORARIO FLEXIBLE

horario flexible
Plan por medio del cual los empleados forman su día laboral en torno a un núcleo de horas al medio día.

El **horario flexible** es un plan para establecer una jornada variable en torno a un núcleo de horas al mediodía, como de 11 a 2. Se llama horario flexible debido a que los trabajadores determinan su propio horario de inicio y de suspensión de labores. Por ejemplo, podrían optar por trabajar de 7 a 3 o de 11 a 7. Aproximadamente el 15% de la fuerza laboral de Estados Unidos se encuentra en un horario flexible, sin contar

a los profesionales, gerentes y autoempleados que por costumbre establecen sus propios horarios de trabajo.[1]

El horario flexible en la práctica

En la práctica, la mayoría de las empresas que utilizan horarios flexibles permite a los empleados una libertad limitada en relación con las horas de trabajo. Esto se resume en la tabla 9.1, que muestra el primer tiempo de inicio, el último tiempo de inicio y los *períodos centrales más comunes*. Como puede verse, las compañías aún tratan de mantenerse lo más cerca posible del horario tradicional de 9 a 5. Por ejemplo, en el 67% de las compañías los empleados no pueden iniciar su trabajo antes de las 7 a.m., y en casi todas las empresas los empleados no deben registrar la entrada antes de las 6 a.m. En el mismo sentido, en aproximadamente la mitad de las empresas, los empleados no pueden empezar a trabajar después de las 9 a.m., y en aproximadamente el

TABLA 9.1 Programas característicos de horario flexible

HORARIOS INICIALES			
Horario de inicio más temprano	Porcentaje de respuesta	Horario de inicio más tarde	Porcentaje de respuestas
Antes de las 6 A.M.	10	8–9 A.M.	55
6-7 A.M.	21	9–10 A.M.	31
7-8 A.M.	67	10–11 A.M.	9
8-9 A.M.	2	11–12 Medio día	0
Después de las 9 A.M.	0	Después del medio día	5

NUCLEO DEL HORARIO FLEXIBLE		PROGRAMACION DE LA SEMANA LABORAL	
Hora	Porcentaje de respuesta	Plan de programación	Porcentaje de respuesta
8 P.M.–3 P.M.	5	5 días, 40 horas	64
8 A.M.–4 P.M.	19	5 días, 37½ horas	18
8 A.M.–5 P.M.	10	5 días, 35 horas	8
9 A.M.–3 P.M.	15	5 días, 38¾ horas	3
9 A.M.–4 P.M.	28	5 días, 36½ horas	2
9 A.M.–5 P.M.	6	4 días, 40 horas	1
10 A.M.–2 P.M.	4	Otros	4
10 A.M.–3 P.M.	3		
10 A.M.–4 P.M.	5		
11 A.M.–3 P.M.	3		
Medio día–6 P.M.	1		

Nota: Los tipos de industrias representadas son: 39% de negocios y servicios humanos (incluyendo dependencias gubernamentales, instituciones médicas, instituciones educativas, organizaciones no lucrativas, agencias de empleo, empresas de consultoría y empresas de publicidad); el 28% de empresas bancarias, financieras y de seguros; el 21% de empresas de manufactura y proceso; el 7% de ventas al menudeo, mayoreo y distribución. La cantidad de empleados en las compañías representadas: microempresas (1-100), el 24%; empresas pequeñas (101-1 000), 37%; de tamaño medio (1 000-10 000), el 24%; compañías grandes (arriba de 10 000), el 10%.

Fuente: 1986 *AMS Flexible Work Survey*, Willow Grove, PA: Administrative Management, Society, 1986, pp. 3, 4 y 9.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

40% ya deben haber entrado a las 10 a.m. Por tanto, para casi todos los empleados el tiempo flexible consiste en aproximadamente una hora de margen, en términos de iniciar antes de las 9 o salir después de las 5. En el mismo sentido, aproximadamente 15% de las empresas formó su período central de 9 a.m. a 3 p.m., mientras que otro 28% lo hizo de 9 a.m. a 4 p.m.

Ventajas y desventajas del horario flexible

Algunos programas de horario flexible han sido realmente exitosos,[2] debido a que se pierde menos tiempo por retardos y aumenta el índice de horas trabajadas por horas pagadas (una medida de la productividad). También se ha demostrado que reduce el ausentismo y los permisos por "enfermedad" utilizados para asuntos personales. Las horas realmente trabajadas parecen ser más productivas y existen menos retrasos hacia el final del día laboral. Los trabajadores tienden a salir más temprano cuando el trabajo es lento y trabajan hasta más tarde cuando el trabajo es pesado. El horario flexible también parece estar relacionado con una alta receptividad de los empleados para cambiar a otros procedimientos.

El horario flexible también es ventajoso para los trabajadores. Podría reducir el tedio asociado con el control del tiempo de su trabajo y también democratizarlo. Igualmente tiende a reducir la distinción entre los gerentes y los trabajadores y requiere que los supervisores deleguen más la autoridad.

También hay desventajas. El horario flexible es complicado de aplicar y podría ser imposible en donde grandes grupos de trabajadores deben trabajar en forma interdependiente.[3] También requiere del uso de relojes registradores u otros registros de tiempo, y esto puede ser desventajoso desde el punto de vista de los trabajadores.

Encuestas realizadas a unos 445 empleados (de compañías farmacéuticas, bancos, empresas electrónicas y dependencias gubernamentales) señalan que el porcentaje de trabajadores que reportan aumento de productividad como resultado de los programas de horario flexible se encuentra en un intervalo que va, el más bajo, de 5 o 10% en algunas empresas, hasta aproximadamente 95% en una línea aérea. En general, alrededor del 45% de los empleados que participan en programas de horario flexible afirman que el programa ha dado como resultado una productividad mejorada.[4] El índice de fracasos en los programas de horario flexible también es notablemente bajo, de acuerdo con un estudio que reportó un 8%.[5]

Condiciones para el éxito

Existen diferentes cosas que se pueden hacer para crear un programa de tiempo flexible más exitoso.[6] *La resistencia gerencial* —particularmente a nivel de supervisión y específicamente antes de que el programa se ponga en marcha— ha minado diferentes programas antes de que sean funcionales, así que programas de enseñanza de inspección son prerrequisitos importantes para el éxito. Segundo, el horario flexible suele funcionar mejor en puestos de oficina, profesionales y gerenciales, y es menos aplicable en puestos de manufactura (cuya naturaleza tiende a demandar la interdependencia). Tercero, la experiencia señala que cuanto mayor sea la flexibilidad de los programas, mayores beneficios reportarán (aunque las desventajas, por supuesto, también se multiplican). Cuarto, es importante la forma en que se instala el programa; se debe nombrar un director del proyecto de horario flexible para que estudie todos los aspectos del programa, y se deben llevar a cabo reuniones frecuentes entre los supervisores y empleados para calmar sus temores y aclarar los malos entendidos. Es aconsejable un estudio piloto, digamos, en un departamento.[7]

Asimismo, el horario flexible podría ser especialmente valioso cuando el grupo debe compartir recursos limitados. Por ejemplo, los programadores de computadoras con frecuencia pierden las dos terceras partes de su tiempo esperando la computadora; en situaciones como éstas, el horario flexible puede ser especialmente benéfico. Como un investigador concluye: "Debido a que el horario flexible amplía la cantidad

de tiempo que la computadora está disponible para el programador, este programa permite su utilización durante más horas y reduce el tiempo de espera para la ejecución y obtención de resultados."[8]

SEMANAS LABORALES DE TRES Y CUATRO DIAS

semana laboral de cuatro días
Convenio que permite a los empleados trabajar 4 días de 10 horas cada uno en lugar del más normal de 5 días de 8 horas.

Muchas empresas también han adoptado la **semana laboral de cuatro días**. Los empleados trabajan cuatro días de 10 horas en lugar del horario común de cinco días de 8 horas.

Ventajas

Los planes de las semanas laborales reducidas han tenido éxito gracias a diferentes ventajas (véase la tabla 9.2). Al parecer, la productividad aumenta ya que existen menos arranques y suspensiones. Los trabajadores están más dispuestos a trabajar algunas tardes y sábados como parte de estos planes. De acuerdo con un estudio, el 80% de las empresas que siguen este sistema reportó que el plan "mejora los resultados de la empresa"; tres quintas partes dijeron que la producción había aumentado y casi dos quintas partes afirmaron que los costos se redujeron. La mitad de las

TABLA 9.2 Ventajas y desventajas del horario flexible (en orden de clasificación)

ORDEN DE CLASIFICACION	VENTAJAS
1	Mejora la actitud y moral del empleado
2	Acepta familiares en el trabajo
3	Da como resultado menos problemas de tráfico —los trabajadores pueden evitar calles y avenidas congestionadas
4	Aumenta la producción
5	Disminuye los retardos
6	Favorece a aquellos que desean llegar a trabajar antes de que se inicien las interrupciones
7	Facilita al empleado programar las citas médicas dentales y de otro tipo
8	Disminuye el ausentismo
9	Se adapta a las actividades de tiempo libre de los empleados
10	Disminuye la rotación de personal
	DESVENTAJAS
1	Ausencia de supervisión durante todas las horas de trabajo
2	En ciertos momentos no se encuentra disponible a las personas clave
3	En ciertos momentos hay ausencia de personal
4	La adaptación de los empleados cuya producción es el insumo de otros empleados es un problema
5	Incapacidad para programar las reuniones en horario conveniente
6	Abuso de los empleados del programa de horario flexible
7	Llevar el registro de las horas trabajadas o acumuladas es un problema
8	Es difícil planear los programas de trabajo
9	Incapacidad para coordinar los proyectos

Fuente: 1986 *AMS Flexible Work Survey*, Willow Grove, PA: Administrative Management Society, 1986, p. 4.

empresas también reportó ganancias más altas. Aun las empresas que cuentan con este programa de cuatro días laborales pero *no* reportaron resultados positivos, indicaron que los factores de costos y ganancias permanecieron por lo menos igual. Un estudio sugiere que la semana laboral de cuatro días por lo general ventajosa (en términos de reducción del pago de horas extras, reducción del ausentismo y mejoramiento de la eficiencia). Además, los trabajadores también obtienen algún provecho; se reducen en 20% los viajes al trabajo y tienen un día libre adicional por semana. También podrían presentarse ahorros adicionales (por ejemplo, en los gastos en el cuidado de los niños).[9]

Sin embargo, no se tiene mucha experiencia con la semana de trabajo reducida, y es posible que las ventajas sean efímeras. Por ejemplo, en un estudio la semana de cuatro días dio como resultado mayor satisfacción y productividad de los empleados y menos ausentismo cuando el programa se evaluó después de trece meses, pero esta mejoría ya no se encontró luego de 25 meses.[10] Un examen reciente de la semana laboral de 3 días, 38 horas, concluyó que los horarios de la semana laboral reducida tienen importantes efectos positivos y de larga duración si se manejan adecuadamente. Sin tomar en cuenta las diferencias individuales, aquellos empleados que han participado en horarios 3/38 reaccionaron favorablemente, en particular si terciaron en la decisión de instituir el nuevo programa y si sus puestos se han enriquecido por el cambio. En este estudio, al parecer la fatiga no fue un problema.[11]

Desventajas

Existen también desventajas, algunas potencialmente graves (véase la tabla 9.2). Los retardos, por ejemplo, podrían ser un problema. De mayor importancia es el hecho de que la fatiga fue señalada por algunas empresas como la desventaja principal de la semana laboral de cuatro días (observe que la fatiga fue la razón fundamental para adoptar la semana laboral de 8 horas).

OTROS CONVENIOS FLEXIBLES DE TRABAJO

puesto compartido
Concepto que permite que dos o más personas compartan un solo puesto de tiempo completo.

trabajo compartido
Reducción temporal en las horas de trabajo por parte de un grupo de empleados, durante las dificultades económicas, para evitar despidos.

lugar flexible
Convenio flexible de trabajo en el que se permite o estimula a los empleados a trabajar en su domicilio o en oficinas satélite más cercanas a su domicilio.

Las compañías también están tomando otras medidas para adaptarse a las necesidades de sus empleados. **El puesto compartido** es un concepto que permite que dos o más personas compartan un solo puesto de tiempo completo. Por ejemplo, dos personas podrían compartir un trabajo de 40 horas por semana, uno trabajando por las mañanas y el otro por las tardes. Aproximadamente el 10% de las compañías interrogadas dijo que permiten el puesto compartido.[12] El **trabajo compartido** consiste en una reducción temporal de las horas de trabajo de un grupo de empleados, durante momentos difíciles para la economía, como una forma de evitar los despidos; de esta manera, 400 empleados podrían acordar trabajar (y recibir el pago por) sólo 35 horas por semana a fin de impedir el despido de 30 trabajadores. **El lugar flexible**, permite y estimula a los empleados a trabajar en sus domicilios o en oficinas satélites más cercanas a sus casas. Todos éstos son ejemplos de convenios flexibles de trabajo que se vuelven cada vez más populares.

La *teleconmutación* es otra alternativa. En este sistema, los empleados trabajan en su domicilio, habitualmente con una pantalla, y utilizan líneas telefónicas para transmitir cartas, datos y el trabajo terminado a la oficina matriz. Por ejemplo, Best Western Hotels, en Phoenix, está empleando a las residentes del Centro para Mujeres de Arizona, una prisión de mínima seguridad, como personal de oficina. Se calcula que unos siete millones de estadounidenses se encuentran en el sistema de teleconmutación, en diferentes puestos desde abogados hasta oficinistas y expertos en computación.[13]

Otras empresas, especialmente en Europa, están instituyendo un plan que llaman *años flexibles*. Bajo este plan, los empleados pueden elegir (en intervalos de 6 meses) el número de horas que quieren trabajar cada mes durante el año siguiente. Por

ejemplo, un trabajador de tiempo completo podría trabajar hasta 173 horas en un mes. Por ejemplo, un empleado que pretenda promediar 110 horas al mes podría trabajar 150 horas en enero (cuando los niños se encuentran en la escuela y la compañía necesita más ayuda para cubrir las ventas del mes). En febrero, en cambio, podría trabajar sólo 70 horas ya que le gustaría, digamos, ir a esquiar.[14]

CÓMO UTILIZAR LOS PROGRAMAS DE CÍRCULOS DE CALIDAD

círculo de calidad
Grupo de 5 a 10 empleados especialmente capacitados que se reúnen regularmente para identificar y solucionar problemas en su área de trabajo.

Un **círculo de calidad** es un grupo de 5 a 10 empleados especialmente capacitados, que se reúnen durante una hora a la semana con el propósito de determinar y solucionar los problemas en su área de trabajo.[15] El círculo por lo general está compuesto por un grupo de trabajo, personas que trabajan juntas para producir un componente o servicio específico.

PASOS PARA ESTABLECER UN CIRCULO DE CALIDAD

Los cuatro pasos para establecer y dirigir un círculo de calidad son: *planificación, capacitación, iniciación y funcionamiento.*

Planificación del círculo

La fase de planificación por lo general requiere de aproximadamente un mes, y suele comenzar con la decisión de un ejecutivo de alto nivel de implantar la técnica del círculo de calidad (CC). Habitualmente esto conduce a localizar y seleccionar un consultor, quien asistirá a la alta gerencia en el establecimiento de los círculos de calidad en la empresa. Sin embargo, en algunos casos se propone a un *moderador* de la propia compañía, a quien se enviará a capacitación especial en métodos de círculos de calidad. Posteriormente, el moderador realiza las tareas de las que de otra manera el consultor sería responsable.

Uno de los pasos más importantes en esta primera fase comprende seleccionar a un *comité directivo* del círculo de calidad. El comité será el grupo que dirija las actividades del círculo de calidad en la organización. El comité por lo general es multidisciplinario, en tanto que incluye empleados de diferentes funciones como producción, recursos humanos, control de calidad, capacitación, mercadotecnia, ingeniería, finanzas y del sindicato. El éxito del concepto del círculo de calidad con frecuencia gira en torno a la magnitud del compromiso de la alta gerencia con los trabajadores técnicos. Por tanto, el comité directivo incluye casi siempre por lo menos a uno o dos gerentes de alto nivel.

El comité directivo tiene diferentes responsabilidades. Tal vez la más importante es establecer los objetivos del círculo, en términos de los tipos de *mejoras en la línea base* que le gustaría ver. Los criterios incluyen la reducción de errores y el mejoramiento de la calidad, un trabajo en equipo más eficiente y una creciente atención para la prevención de problemas. Al mismo tiempo, el comité directivo define qué acciones se consideran ajenos al carácter de los círculos —por ejemplo, prestaciones y salarios, prácticas de empleo, políticas sobre despidos, discusiones y quejas. El comité directivo también elige al moderador interno, la persona responsable de la coordinación diaria de las actividades del círculo de calidad. En la mayoría de los casos el moderador dedica todo su tiempo a las tareas del círculo de calidad y es responsable de sus deberes específicos como, por ejemplo, coordinar las actividades de los

círculos, capacitar a los líderes para cada círculo, asistir a las reuniones del círculo, proporcionar orientación experta y la coordinación de antecedentes, y llevar los registros para certificar los logros.

Capacitación inicial

En la segunda fase, el moderador y los líderes del círculo piloto se reúnen (casi siempre con el consultor) para capacitarse en la filosofía básica de los CC, su aplicación y funcionamiento. Este curso de capacitación por lo común se toma durante cuatro días e incluye diferentes actividades. El primer día, el consultor analiza con los líderes la naturaleza y objetivos de los círculos de calidad. En los días restantes, los asistentes al curso recurren a estudios de casos para aprender las técnicas del liderazgo de los círculos de calidad.

Cómo iniciar los círculos

Este círculo de calidad está examinando un problema de producción en un proceso automatizado de producción de sopa.

Al iniciar los círculos del programa piloto, los gerentes de departamento efectúan reuniones de familiarización del círculo de calidad con los empleados, el moderador, los líderes del círculo y (idealmente) un ejecutivo que participa como conferencista. Se les dice a los empleados que más adelante se les preguntará si quieren o no unirse a un círculo. Posteriormente, los líderes se ponen en contacto con cada empleado para determinar su membresía, y de esta manera los círculos se constituyen. El moderador distribuye en este momento manuales para los líderes, los cuales contienen un panorama de los CC, así como una explicación de las técnicas para reunir datos y solucionar problemas.

El círculo en funcionamiento

A continuación, cada círculo puede dedicarse a solucionar y analizar problemas. En la práctica, se dan cinco pasos: identificación de problemas, selección del problema, análisis del problema, recomendaciones para su solución y revisión de la solución por parte de la gerencia. Veamos cada paso.

Identificación del problema. Los problemas identificados por los miembros del círculo suelen ser comunes y podrían no ser especialmente interesantes para alguien ajeno al área de trabajo del círculo. Los problemas podrían ser por ejemplo, cómo mantener el área más limpia, cómo mejorar la calidad de los productos del grupo de trabajo o cómo acelerar el proceso de embalaje.

Selección del problema. Luego, los miembros seleccionan el problema que desean resolver. Los miembros del círculo saben mejor que nadie qué impedimentos les dificultan la ejecución de sus actividades. Por tanto, están en la mejor posición de dar prioridad a los problemas.

Análisis del problema. En este siguiente paso, los miembros del círculo reúnen y cotejan los datos en relación con el problema y los analizan utilizando las técnicas de acopio, análisis y resolución de problemas, para las cuales están especialmente capacitados.

Es importante subrayar que son los miembros del grupo, antes que los expertos externos o el líder y supervisor del grupo, quienes dan solución al problema. Un gran beneficio —tal vez el mayor— derivado de los círculos de calidad es el sentimiento de satisfacción de los miembros, desde que son incluidos en el proceso de análisis de un problema real. Si un líder inepto les prohíbe analizar el problema, no sólo perderán este sentimiento sino que podrían realmente ofenderse, en lugar de comprometerse a aplicar la solución. Los círculos de calidad son tanto una oportunidad de formación personal como un mejoramiento de la calidad. Para obtener todos los beneficios de un círculo, los miembros deben participar en la selección del problema, el análisis y la aplicación.

Recomendaciones de solución. A continuación, presentan a la gerencia la solución de grupo, con la ayuda de gráficas y diagramas preparadas por ellos mismos. La presentación por lo general es oral más que escrita y organizada con mucha frecuencia por los empleados en forma voluntaria, en su propio tiempo de descanso, almuerzo y después del trabajo.

Revisión de la solución y decisión de la gerencia. Los círculos de calidad habitualmente siguen la cadena de órdenes gerenciales. La presentación se hace al individuo a quien reporta el supervisor (con frecuencia el líder del círculo), no al comité directivo o a alguien del nivel ejecutivo, aunque los ejecutivos de alto nivel podrían estar presentes como observadores.

De acuerdo con una fuente, del 85 al 100% de las indicaciones del círculo son aprobadas por el gerente, a menudo durante la misma junta de presentación. Ocasionalmente, el gerente necesitará alguna verificación de los estudios hechos y podría aun pedir a un miembro del staff su asistencia en la verificación. En aquellos casos poco usuales en los que un gerente deba rechazar una recomendación, debe estar capacitado para explicar la razón, de tal manera que no se desaliente el entusiasmo de los miembros del círculo.

Ciertos problemas de los círculos de calidad son predecibles y el gerente debe planear para evitarlos. Uno es el escepticismo de los empleados que lo consideran "sólo otro programa", que probablemente se evaporará una vez que se disipe el entusiasmo inicial. Es pues, importante el compromiso de la alta gerencia con los círculos de calidad para el éxito de este programa. Algunos empleados se lamentarán de que los círculos estén sentenciados al fracaso, porque "de cualquier manera la gerencia nunca nos pone atención". En este caso, nuevamente, la mejor solución es subrayar el compromiso de la alta gerencia con el programa de círculos de calidad. Seleccionar problemas fuera del campo de experiencia del círculo es otro contratiempo habitual, como cuando un grupo de producción decide trabajar sobre un problema de embarque.

Los líderes del círculo, por tanto, deben estar capacitados para mantener a sus miembros dentro de su campo y advertirles de la necesidad de centrarse en los problemas de sus propias áreas, en las que son los expertos. Los problemas de otros pueden ser superados por los círculos de esas áreas o pueden ser enviados donde los equipos interdisciplinarios pueden tratar de resolverlos. Por último, algunos de los mayores oponentes a los círculos no saldrán de entre los empleados sino de los mismos supervisores, tal vez debido a que temen que los círculos deterioren su autoridad tradicional. Esta es otra razón por la que el compromiso de la alta gerencia es esencial —para que los supervisores sepan que la empresa toma este programa muy en serio.

COMO HACER MAS EFICIENTES LOS CIRCULOS DE CALIDAD

A mediados de la década de los ochentas, la ola original de entusiasmo y apoyo de las empresas a los programas de círculos de calidad comenzó a decaer por diferentes razones. Tal vez la principal fue que muchos CC fracasaron al no producir ahorros en los costos medibles a las empresas que los apoyaron, en parte debido a que sus propósitos de línea base fueron demasiado inciertos. En muchas otras empresas, los CC participativos simplemente demostraron ser incompatibles con los estilos y culturas gerenciales de aquellas empresas.

Los estudios sobre la eficiencia de los círculos de calidad por lo general confirman los logros a menudo irregulares de los programas de círculos de calidad.[16] Muchos de esos autodenominados estudios de eficiencia son de hecho estudios de casos anecdóticos: el investigador simplemente reporta sus observaciones sobre la eficiencia de los programas de círculos de calidad basándose en los resultados

observados y los ahorros calculados. En uno de estos estudios, un comité directivo de la compañía reportó ahorros anualizados por aproximadamente 400 mil dólares en un año, lo que significa un reembolso de tres a uno. Estos resultados son notables. Sin embargo, ya que se trata del estudio de un caso, no es posible concluir que fue el programa del círculo de calidad el que logró los ahorros más que, digamos, algunos cambios paralelos como mejoras en los planes de incentivos financieros de la empresa.

Los resultados de estudios experimentales más cuidadosos por lo común señalan que la mayoría de estos programas tienen éxito pero que muchos aún no. Uno, por ejemplo, demostró un mejoramiento inicial en las actitudes, conductas y eficiencia, pero luego descendió en cada aspecto hasta los niveles iniciales.[17] Los resultados de un estudio reciente son probablemente característicos. Como concluye el investigador: "El hecho de que dos de cuatro círculos tuvieron ahorros de costos reales (9600 y 11 280 dólares), ninguno tuvo mejoramientos perceptibles en la calidad, todos trabajaron sobre el problema del mejoramiento de puestos y que tres de cuatro círculos fueron evaluados como exitosos por los mediadores, es un indicador del desempeño general del círculo de calidad."[18] Esos resultados irregulares, más el costo de instituir los círculos, llevó a muchas empresas a descontinuar poco a poco sus programas.

En lugar de lanzar todo por la ventana, muchas empresas están tomando medidas para hacer más eficientes sus CC. Algunas se dirigen a lo que en esencia es la segunda generación de los CC, círculos que se adaptan más específicamente para evitar problemas, mediante la consideración de la administración de calidad en toda la compañía. Para distinguirlos de los círculos tradicionales, esos nuevos grupos de trabajo suelen llamarese con otros nombres, como equipos de participación de empleados (EPE) o programa de mejoramiento de la calidad.

Algunas diferencias entre los círculos de calidad tradicionales y estos equipos de participación de empleados de la "segunda generación" pueden ser ejemplificadas por medio de los nuevos programas establecidos en Northrop y en Honeywell. En Northrop, los grupos ya no son voluntarios sino que participan todos los trabajadores del piso de ventas. Los grupos son responsables de establecer objetivos de mejoramiento y llevar registro de sus progresos, y compiten con otros grupos en el logro de objetivos. Honeywell (uno de los pioneros de los CC), ha sustituido aproximadamente 700 círculos de calidad tradicionales por aproximadamente mil grupos de trabajo. Como es característico de la segunda generación de círculos de calidad, los grupos de Honeywell no suelen ser voluntarios y participan la mayoría de los empleados en el piso de ventas. Y en contraste con el sistema anterior, los problemas son con frecuencia asignados a los grupos de trabajo por parte de la gerencia.

Más allá de tomar la dirección de los mismos grupos, otras empresas han descubierto que instituir los círculos de calidad sin los cambios correspondientes en los estilos gerenciales y la cultura de la compañía es ineficaz.

Una importante compañía banquera se metió en problemas con su programa de círculos de calidad: su experiencia es un ejemplo de estos problemas, y de cómo son resueltos por medio de una compañía de servicios.[19] El banco instituyó los equipos de círculos de calidad para mejorar la eficiencia, la comunicación y el espíritu de equipo; sin embargo, cuando se les preguntó su opinión sobre el programa de círculos de calidad, los participantes, según se informa utilizaron palabras como "fastidiosos", "una broma" y "muy improductivos" para describir las juntas del círculo. Afirmaron que no hubo ideas durante las sesiones, que eran lentas y aburridas y que casi todos sintieron la falta de participación emocional. También la mayoría afirmó que no comprendía qué iban a lograr con los círculos de calidad. Una investigación llegó a la conclusión de que era el recelo generalizado de los empleados lo que estaba deteriorando el programa; la cultura precedente en el banco no era favorable para un programa de círculos de calidad participativos.

Para modificar esta cultura se instituyeron diversos cambios. En un programa como éste, la participación desde la base hasta la parte más alta que la gerencia desea

estimular debe ser fomentada por un cambio fundamental en la filosofía, desde la alta gerencia hacia abajo. En otras palabras, los gerentes deben tener claro que cada uno de ellos escuchará y actuará en consecuencia con los informes de los empleados, y que deben crear confianza con el ejemplo y tomar otras medidas para demostrar en términos concretos que es cierto lo que dicen acerca de la aceptación de los informes de los empleados. Esta compañía empezó cambiando algunas políticas que se oponían a este enfoque. Por ejemplo, se eliminaron los exámenes anuales del polígrafo (que eran legales en su momento) y el reloj registrador. Se instituyó un comité interdepartamental de empleados del círculo de calidad, que a su vez estableció un diálogo en dos sentidos entre la gerencia y los trabajadores mediante asambleas programadas con regularidad. El tema fundamental de estas asambleas era la productividad de la compañía para sobrevivir; se explicó, según se informa, que la productividad era la ruta más segura hacia la seguridad del empleo.

Como resultado de su experiencia, los consultores de este proyecto sugieren las normas siguientes para introducir un programa de CC:

1. Mida, con el director de la empresa, el pensamiento de la gerencia y los empleados en torno al estado actual de la organización.
2. El Presidente y los altos funcionarios deben ser ejemplos en la adaptación de ideas constructivas.
3. Haga voluntario el programa.
4. Al principio, ofrezca a los miembros del grupo problemas solucionables. Esté preparado para cambiar estructuras, políticas y procedimientos. Mantenga objetivos sencillos.
5. Haga énfasis en que las juntas no son sesiones de quejas.
6. Comunique e instruya a cada miembro de la organización sobre el programa. Haga hincapié en que los miembros del grupo necesitan apoyo.
7. Establezca un clima de atención y retroalimentación.
8. Involucre a los gerentes de línea y hágalos líderes de grupos cuando sea posible.
9. Ofrezca capacitación adicional para complementar la capacitación de los círculo de calidad. Introduzca los círculos como un proceso continuo de buena supervisión para los mismos supervisores.[20]

PROGRAMAS PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD TOTAL

INTRODUCCION

Como la experiencia de la compañía bancaria sugiere, se necesita mucho más para instituir programas de círculos de calidad exitosos que sólo organizar diferentes grupos y decirles "¡adelante!". Por ejemplo, en el banco, fue preciso cambiar la filosofía y los estilos gerenciales y se tuvo que moldear una nueva cultura de la compañía (sin polígrafos, etc.).

De hecho, ahora sabemos que los programas de CC más exitosos no caminan en el vacío, más bien, con frecuencia son parte de amplios programas de mejoramiento de la calidad a nivel de toda la compañía. Los proyectos de grupos de mejoramiento de la calidad se manejan siguiendo los planes, objetivos y metas de calidad de la compañía; se hacen esfuerzos por asegurar el apoyo total de los gerentes de nivel medio; se ofrecen amplias oportunidades de capacitación; y la cultura y los sistemas de recompensas se adaptan para estimular la participación de los empleados. Estos amplios programas de mejoramiento de la calidad se conocen por diversos nombres: administración de la

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN INCENTIVOS: ESTUDIOS DE ACTITUDES

De acuerdo con un estudio de Luis Harris reportado por la *Industry Week*,[1] en 1989 menos empleados estuvieron satisfechos con sus puestos que en 1988. Las razones se fundaban en el desacuerdo entre las expectativas y la experiencia de la conducta ética de la gerencia, en relación con los empleados y la comunicación. Las fusiones y adquisiciones sólo han exacerbado los sentimientos de desconfianza en la gerencia. Las compañías que valoran a sus trabajadores aparentemente consultan con ellos las políticas de la compañía, las opiniones sobre la gerencia, el trabajo o reestructuración de la empresa, los paquetes de prestaciones (los actuales y los cambios propuestos) o las razones de la rotación de personal.

Los estudios de las actitudes de los empleados han crecido desde 1944 cuando, la National Industrial Conference Board "a duras penas encontró 50 compañías que hubieran realizado estudios de opinión".[2] En la actualidad, la mayoría de las compañías está consciente de la necesidad del anonimato del empleado, del efecto del diseño y la secuencia de las preguntas, y la importancia de la comunicación eficaz, incluyendo el propósito del estudio antes de que se lleve a cabo y la retroalimentación a los empleados después de concluido. La computarización de los estudios puede garantizar el anonimato, si no hay línea de auditoría con el usuario, especialmente para respuestas cortas que se introducen en vez de escribir o mecanografiar sobre una máquina identificable.

Están disponibles paquetes de programas de encuestas que generan preguntas sobre diferentes temas característicos y que pueden ser personalizados modificando o adicionando preguntas. Si el estudio es computarizado, fácilmente se pueden generar reportes para ofrecer instantáneas de un período de tiempo dado, análisis de tendencias y fallas de acuerdo con variables demográficas. La empresa puede estar interesada en respuestas por edad, sexo, categoría de puesto, departamento, división, funciones o ubicación.

El estudio puede ser realizado colocando microcomputadoras en sitios convenientes para el uso de los empleados. Se les informa el lugar en que se colocarán las computadoras, durante qué tiempo y cuándo se recopilan los datos (por ejemplo, diariamente a las 5 p.m. durante tres semanas). La pantalla no debe ser visible para los supervisores ni los transeúntes. Si bien existe algún riesgo de que los empleados introduzcan datos más de una vez, hay riesgos comparables con otros métodos. (Por ejemplo, ¿quién llena un estudio enviado por correo al domicilio del empleado?)

Además de los temas citados, los gerentes podrían estar interesados en saber cómo los ven sus compañeros y subordinados. Están a la venta paquetes que se podrían personalizar y que permiten que el gerente complete una herramienta de autoevaluación utilizada para comparar la autoimagen con la opinión de los otros. Esta comparación podría ayudar en el desarrollo de un gerente más eficiente. Se requiere la misma protección para la participación anónima cuando existe la necesidad de comunicar el propósito de la evaluación y la retroalimentación a los participantes.

A los empleados que han dejado la compañía con frecuencia se les pregunta su opinión durante una entrevista formal o informal de despedida. En atención a referencias futuras, los empleados suelen dar razones inofensivas de su retiro, razones que se saben que son aceptadas por la compañía. Sin embargo, si el empleado que se marcha pudiera responder a la computadora preguntas (tales como: ¿qué aspecto de supervisión cambiaría? ¿Qué aspecto de nuestras prestaciones cambiaría?) y estar seguro que las respuestas no serían vistas hasta que varias personas hubieran respondido, se podría reunir información más útil.

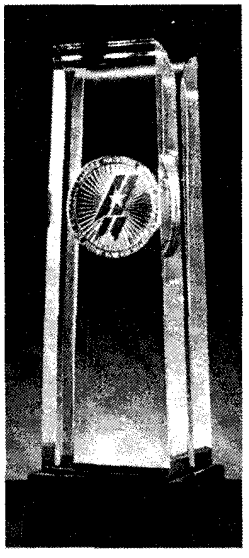
[1] Stanley J. Modica, "Whatever It Is, It's Not Working", en *Industry Week*, vol. 238, no. 14, 17 de julio de 1989, p. 27.

[2] Martin Wright, "Helping Employees Speak Out About Their Jobs and the Workplace", en *Personnel*, vol. 63, septiembre de 1986, p. 56.

calidad total (ACT), proceso de mejoramiento de la calidad (PMC) y control de calidad total (CCT).[21] Sin importar las etiquetas, la ACT siempre es un enfoque corporativo total para satisfacer y con frecuencia exceder las expectativas de los consumidores y para reducir de manera significativa los costos resultantes de una mala calidad, mediante la formación de un nuevo sistema gerencial y cultura corporativa.[22]

En el mimo sentido la mayoría de los programas de administración de calidad total sigue normas características. Un experto de ACT, las resume como sigue:[23]

1. Considere la necesidad de mejoramiento y busque una razón que lo obligue a adoptar un proceso de ACT.
2. Diseñe una estructura organizacional para manejar la "jornada" de calidad.
3. Establezca claramente la política de calidad de su empresa y muestre a todos en la empresa que la gerencia está comprometida con ella.
4. Invente formas para buscar la retroalimentación del cliente en forma continua.
5. Mida las actitudes de los empleados, particularmente con respecto a la ACT: identifique las "brechas" de calidad e idee los medios para cerrarlas.
6. Utilice los grupos de mejoramiento de calidad para identificar y solucionar los problemas de calidad.
7. Considere el mejoramiento de la calidad como parte de su proceso de planeación total, de manera que las prioridades para el mejoramiento de la calidad puedan luego infiltrarse al trabajo de mejoramiento de la calidad de todos los empleados y equipos.
8. Vuelva el organigrama de cabeza. En otras palabras, aclare que cada gerente se encuentra en ese puesto para ofrecer el apoyo y la asistencia que sus subordinados necesitan para mejorar la calidad y dar un mejor servicio a los clientes.
9. Haga que todos los grupos empleen el *ciclo, planee, realice, verifique, actúe*. Planee el proceso de mejoramiento de la calidad para cada unidad, mediante la identificación de las metas que se quieren lograr, las tareas que se van a llevar a cabo y las necesidades de los clientes que se deben de cumplir; *realice* el plan poniendo los grupos realmente a trabajar; *verifique* los resultados en forma continua inspeccionando las necesidades de los clientes; y *actúe* según los datos de la retroalimentación para mejorar el sistema.
10. La ACT requiere de amplia capacitación y reafirmación para todos los empleados. Por ejemplo, necesitan capacitación en técnicas estadísticas para solucionar problemas y en la comunicación interpersonal.
11. Incluya continuamente a los gerentes en el proceso de mejoramiento de la calidad para asegurarse de que también están comprometidos.
12. Celebre sus éxitos y haga reconocimientos a sus héroes.
13. Obtenga el compromiso de sus vendedores hacia el proceso de la administración de calidad total.



El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige es un honor otorgado a compañías elegidas, como Federal Express.

Se otorgan premios importantes a las compañías que instituyen programas de mejoramiento de la calidad altamente eficientes. Según explicaremos, el Premio Deming (llamado así por el doctor W. Edwards Deming, y otorgado por la Union of Japanese Scientists and Engineers, Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) fue el primero de estos premios. En 1987, el Congreso estableció el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige para promover el conocimiento de la calidad, reconocer los logros de calidad de las empresas estadounidenses y publicar las estrategias de calidad exitosas.[24] El premio es considerado por muchas empresas en los Estados Unidos como el "Premio Nobel" para la calidad. Cada año, hasta dos compañías pueden ser elegidas en tres categorías de empresas —manufactura, servicios y pequeños negocios. Los 150 jueces examinan información sobre liderazgo, recursos humanos, programas de aseguramiento de la calidad y la satisfacción del cliente de las empresas aspirantes. Las empresas que han ganado el Baldrige incluyen a Cadillac Motor Car Division, Federal Express Corp. y Motorola, Inc.

La Compañía de Luz y Fuerza de Florida, con base en Miami (FPL), la instalación más grande de Florida, fue la primera compañía fuera de Japón que ganó el Deming.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Otorgado anualmente (y desde 1986 fuera de Japón), el premio honra al logro sobresaliente en la administración del control de calidad. Las medidas tomadas por la compañía de Florida para lograr esta difícil tarea, ilustran las actividades necesarias para instituir programas amplios de administración de la calidad total en toda la compañía, y el papel que juega la administración de los RH.

TRES CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES DEL PROGRAMA

El programa de mejoramiento de calidad de FPL contiene tres componentes o fases fundamentales: el despliegue de la política, la calidad en el trabajo diario y los grupos de mejoramiento de la calidad. El despliegue de la política "es el proceso por medio del cual la gerencia de la compañía trabaja para dirigir los recursos a la satisfacción del consumidor"; la calidad en el trabajo diario significa "que cada empleado aplica las prácticas de mejoramiento de la calidad a todas sus actividades para mejorar la calidad de los productos y servicios". Los grupos de mejoramiento de la calidad aglutinan a los empleados para trabajar en equipos, y que se comprometan en la solución de los problemas de la calidad.

El despliegue de la política

Un problema con los que se tropiezan los programas tradicionales de círculos de calidad es la ausencia de dirección de los círculos. En otras palabras, en muchas aplicaciones los círculos solos identifican los problemas para estudiar, sin dirección coherente por parte de la alta gerencia en cuanto a cuáles deberían ser los problemas de mayor prioridad.

El desarrollo de la política ofrece esta dirección. En FPL el proceso de desarrollo de la política comienza por averiguar lo que sus consumidores realmente desean, registrarlo en una tabla de necesidades del consumidor. En otras palabras, se hacen estudios anuales de las necesidades de los consumidores; éstas se resumen y se ordenan por prioridades en cinco o seis categorías principales, de donde se genera la "agenda corporativa" —los planes de cómo deben dirigir sus esfuerzos la compañía y los grupos.

Lo importante del proceso de despliegue de la política, de acuerdo con la compañía, es concentrar los recursos en algunos problemas prioritarios. Por ejemplo, los objetivos que surgieron recientemente de la evaluación de las necesidades del consumidor son:

- Mejorar la confianza del público en los programas de seguridad.
- Reducir el número de quejas a la comisión de servicio público de Florida.
- Mejorar la confiabilidad del servicio eléctrico.
- Continuar con el énfasis en la seguridad, confiabilidad y operación eficiente de las plantas nucleares.
- Reforzar la confiabilidad y disponibilidad de la unidad antigua.

Posteriormente, estos objetivos se traducen en términos más medibles, como "aumento en la disponibilidad de la planta antigua de aproximadamente 95% del tiempo total para el próximo año." Los objetivos medibles, a los que la FPL se refiere como políticas, son entonces anunciados a todos los empleados en lo que llaman su *Guía Anual para la Excelencia Corporativa*. Esta publicación se diseña como un cartel y, como la compañía señala, "colgado en las oficinas de toda la FPL, les recuerda a todos verificar si sus equipos de MC y el trabajo diario están contribuyendo a la imagen corporativa".[25] Es por tanto mediante este proceso que los objetivos de calidad medibles (o "políticas") de FPL son desplegados por toda la compañía, de donde toma el proceso su nombre.

En resumen, todo impulso para el mejoramiento de la calidad en FPL consiste en identificar las necesidades del consumidor y satisfacerlas. Los planes, objetivos y políticas medibles de la compañía están formulados de acuerdo con el estudio anual de las necesidades del consumidor. Estas políticas (y los correspondientes planes de la alta gerencia de FPL) se vuelven las normas con las que los equipos de mejoramiento de la calidad realizan su trabajo.

Equipos de mejoramiento de la calidad

FPL utiliza cuatro clases de equipos o círculos de mejoramiento de la calidad: los equipos funcionales, los equipos de función cruzada, los equipos de tareas y los equipos líderes. (En total, aproximadamente 1 700 equipos de mejoramiento de la calidad operan en FPL.) *Los equipos funcionales* están formados por empleados voluntarios que por lo general trabajan juntos como unidades naturales de trabajo y en forma cotidiana. Estos equipos comúnmente eligen sus propios problemas y se reúnen una hora cada semana. El propósito fundamental es pedir la participación de los empleados de primera línea en el mejoramiento de sus actividades de trabajo diarias para incrementar la calidad de su vida laboral y desarrollar sus aptitudes. *Los equipos de función cruzada* son equipos continuos que se forman para manejar problemas que rebasan los límites organizacionales. *Los equipos de tareas* están comprendidos por miembros designados por uno o más departamentos para trabajar en problemas específicos. Los equipos de tareas emplean mucho de su tiempo en asambleas, dependiendo de la urgencia del problema. Casi siempre están constituidos específicamente para apoyar el despliegue de la política o identificar en forma local los problemas de alta prioridad. Cuando se soluciona un problema de un equipo de tareas, el equipo se desintegra.

Por último, *los equipos líderes* son encabezados por un vicepresidente u otro gerente y sirven como comités directivos para las actividades de los equipos que funcionan en su área. Es el equipo líder por ejemplo, el que determina quién de los miembros de cuál equipo está seleccionado para participar en otro equipo, y establece normas en relación con la frecuencia y duración de las asambleas de equipos.

Las políticas fundamentales orientadas al consumidor (como "mejorar la confiabilidad del servicio") que surgen del proceso de despliegue de la política forman la estructura dentro de la cual los equipos de mejoramiento de calidad encauzan sus esfuerzos. Si bien los equipos acostumbran seleccionar sus propios problemas, ciertos temas están fuera de sus límites; por ejemplo, el acuerdo sindical de la compañía, ausentismo, pagos, salarios, promociones, el programa de aprendizaje y, en general, las reglas de seguridad establecidas en combinación con el comité de seguridad.

Cuatro características importantes de los equipos de MC de FPL

Resulta ilustrativo revisar cuatro características importantes de los equipos de mejoramiento de la calidad de FPL: la capacitación, los mediadores, la computarización y "los proyecyos del mejoramientc de la calidad".

Los miembros del equipo son sometidos a una amplia capacitación, y ésta es un área en la que el sistema de administración de los recursos humanos de la compañía tiene un efecto importante en sus programas de círculos de calidad y de mejoramiento de la calidad. Un programa de capacitación tiene por nombre "Capacitación del miembro del equipo". Este programa de dos días es para todos los empleados que están en el proceso de convertirse en miembros de un equipo. Los empleados reciben capacitación en técnicas especiales como control estadístico de la calidad y en técnicas para la toma de decisiones en grupos como la lluvia de ideas. También se utilizan cuadernos de trabajo, estudios de casos y presentaciones visuales.

Otros programas de capacitación son: el "Curso de capacitación del miembro de equipo", para "los miembros de equipos que estén listos para pasar a un control estadístico de calidad más avanzado", el "Curso de capacitación para líderes de

equipo" en el que los individuos que están próximos a asumir un liderazgo aprenden cómo identificar, dar prioridad, analizar y solucionar problemas relacionados con la calidad, y el "Curso de capacitación del equipo proyecto", para individuos que forman los equipos proyecto.

Otras tres características de los equipos de mejoramiento de la calidad de FPL son pertinentes. Los *moderadores* —empleados que han terminado su capacitación como líderes de equipo y quieren ofrecer asistencia a otros equipos— instruyen a los líderes de equipo y les ayudan a coordinar los esfuerzos de mejoramiento de la calidad entre los equipos y las unidades funcionales. La compañía también utiliza un *sistema de información gerencial* llamado "Información Central". Este sistema lleva los archivos de las membresías de los equipos y los proyectos en que cada equipo está trabajando. Por último, los equipos presentan a la gerencia sus propuestas en relación con los problemas y sus soluciones en forma de *proyectos de mejoramiento de la calidad.* Que son fundamentalmente una serie de instrucciones estructuradas en siete pasos, como sigue:

Paso uno. El equipo debe ofrecer una razón completa para solucionar el problema en discusión, con base en las necesidades de alta prioridad establecidas de la FPL.

Paso dos. Deben describir la situación actual. Para ello utilizan herramientas como histogramas, diagramas de Pareto, diagramas de control, gráficas y hojas de verificación para reunir datos en todos los aspectos del área del problema y estudiarlo desde diferentes puntos de vista.

Paso tres. En este tercer *paso de análisis,* se identifica el origen del problema utilizando técnicas como los diagramas causa-y-efecto y los diagramas de Pareto.

Paso cuatro. Se presentan *contramedidas* con base en las herramientas y técnicas como el análisis costo-beneficio y un análisis de los obstáculos de las contramedidas y las ayudas potenciales. En este paso, las instrucciones estructuradas para el formato de proyectos de FPL piden al equipo que desarrolle y evalúe las contramedidas potenciales, que elabore un plan de acción y que obtenga la cooperación y las aprobaciones para el plan propuesto.

Paso cinco. Los resultados se reportan para confirmar que el problema y sus causas han disminuido y que se ha cumplido con el objetivo de mejoramiento. En este punto (con el mismo énfasis de todo el programa de mejoramiento de la calidad de la compañía), los resultados se refieren en términos concretos, por ejemplo, utilizando histogramas y diagramas de Pareto.

Paso seis. Posteriormente, el equipo debe explicar cómo se han *normalizado las contramedidas* presentadas. El equipo debe explicar cómo se ha cambiado el proceso de trabajo, cómo se han capacitado a los empleados en relación con el proceso revisado y las contramedidas, y el equipo sugiere cómo reproducir las contramedidas en otros departamentos de la compañía.

Paso siete. Finalmente, se resumen los *planes futuros,* por lo general acerca de la orientación del equipo hacia su siguiente problema o tema.

Con cientos de proyectos presentados por año, no faltan ejemplos de los esfuerzos de los equipos de mejoramiento de la calidad. Un equipo descubrió que los desechos de los pájaros y no el tiempo inclemente era lo que causaba frecuentes cortos a las líneas de alto voltaje de FPL. Como otro ejemplo, FPL puso a trabajar a muchos de sus equipos para analizar los camiones, equipo y procesos de la compañía con el propósito de mejorar la seguridad. Un equipo de mejoramiento decidió dedicarse a un problema de seguridad que enfrentaban los empleados que leen los medidores (son los empleados más lesionados de la compañía): las frecuentes mordidas de los perros. Un equipo decidió que si podía encontrar una forma de advertir a los lectores de los medidores que había un perro alrededor de la casa, el empleado estaría mejor preparado. Además, de ser necesario, se podría hacer una llamada a esa casa justo antes de la visita del lector del medidor, de tal manera que el perro pudiera ser encerrado. La recomendación de este equipo fue que se colocara una tarjeta en el recibo en la que se preguntara periódicamente si el dueño de la casa tiene un perro. Recibieron 20 000 tarjetas en respuesta. La lectura del medidor en FPL se realiza con un aparato de lectura electrónica. Este aparato ahora está programado para emitir un

sonido cuando un empleado llega a un hogar donde hay un perro. También se hacen llamadas a propietarios de perros por la mañana del día de visita. Esto ha dado un gran aumento en la seguridad de toda la compañía.

Calidad en el trabajo diario

Además de emplear los equipos de mejoramiento de la calidad, FPL utiliza la "calidad en el trabajo diario" (CTD) para difundir el dogma de satisfacer las necesidades del consumidor por toda la compañía. Se exhorta a los empleados a identificar a sus "clientes" y sus necesidades, recordando que el cliente puede ser externo o interno (es decir, dentro de la compañía). También se subraya que los empleados deben comprender su responsabilidad en el puesto y los criterios de calidad que se deben cumplir. El impulso fundamental de la CTD es alentar a los empleados a adoptar individualmente el enfoque del mejoramiento de la calidad en el trabajo.

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL ESFUERZO POR MEJORAR LA CALIDAD

Los gerentes y empleados de FPL aprendieron mucho acerca de cómo elaborar un programa de MC eficiente con el paso de los años. Por ejemplo, el enfoque inicial de FPL para el mejoramiento de la calidad contemplaba instituir sólo un programa de círculos de calidad. Estos círculos por lo común no funcionaban dentro del contexto de los objetivos y políticas de mejoramiento de la calidad, como los que ahora lo hacen mediante el despliegue de la política de la compañía. Además, el programa original se diseñó en forma errónea en torno a una "organización dentro de una organización" paralela e independiente. Cada uno de estos equipos originales tuvo mediadores nombrados por ellos mismos y se les dijo a los supervisores departamentales regulares, en términos absolutos: "No intervengan en lo que ellos hagan." Con base en la experiencia de FPL, hay medidas relacionadas con personal que se pueden tomar para asegurar un programa de mejoramiento de la calidad más eficiente. Algunas de esas normas de RH son las siguientes:

- Esté consciente de que instituir los equipos y un programa de mejoramiento de calidad significa llevarlo a cabo *dentro del contexto de un proceso de —despliegue de la política,* de tal manera que el programa tenga dirección.
- *No instituya los círculos de calidad como estructuras organizacionales paralelas e independientes.* En cambio, instituya los equipos en niveles desde el más alto hasta el inferior utilizando la estructura natural de la organización para formar los equipos. Simplemente trate de superponer los círculos de calidad fuera de la cadena normal de autoridad de los supervisores, muchos de los cuales hicieron comentarios como "No sé qué está haciendo esta gente; no me están ayudando a realizar mi trabajo."[26] Los equipos deben, en la mayor medida posible, estar formados por unidades naturales de trabajo. Emplee los sistemas de informes existentes y permanezca tanto como sea posible dentro de la estructura organizacional existente.
- *No maneje el programa de mejoramiento de calidad como si tuviera un fin.* Es importante hacer énfasis en que un programa de mejoramiento de la calidad exitoso es en realidad una forma sistemática de manejar el negocio, es un programa que no tiene fin.
- *La capacitación es esencial.* En Japón (y en un programa acertado como el de la FPL) el mejoramiento de la calidad es exitoso en gran medida debido a que la capacitación mejora continuamente el análisis del problema y las habilidades estadísticas hasta de los empleados de primera línea. Esta capacitación es importante tanto para ofrecer las habilidades analíticas necesarias como para hacer énfasis en el compromiso de la empresa con el programa.
- Si la compañía alcanza o no sus metas de calidad es, aunque muy importante, casi secundario. Lo importante es crear una organización de *buscadores de la calidad autodirigidos* dentro de la estructura de los objetivos y las políticas de calidad orientadas

al consumidor. Ofrezca a los empleados las habilidades que ellos necesitan para analizar y solucionar los problemas; permítales analizar y solucionar el problema, y dé seguimiento a sus propuestas. La nueva cultura que surge está en el corazón del programa.

- FPL descubrió que *un programa de administración por objetivos no es suficiente* para lograr estas metas. La APO no se preparó para la clase de análisis y seguimiento exigidos por un programa de mejoramiento de calidad.
- No se concentre exclusivamente en "fomentar la productividad," o suponer que hacer énfasis en la calidad basta para que la productividad necesariamente llegue. De hecho (y esto es muy importante), la FPL y otras compañías encuentran que *cuando la calidad aumenta lo mismo sucede con la productividad* —y entonces los costos descenderán. Sin embargo, algunos programas de mejoramiento de la calidad serán más notables en los costos que otros, de tal manera que es importante que los proyectos de mejoramientos de la calidad sean eficientes en costos.
- Como se explicó anteriormente, evaluar las necesidades del consumidor como un primer paso en el despliegue de la política debe dar como resultado una agenda corporativa de necesidades prioritarias que se deben cumplir. En este punto, es importante *trabajar sólo en algunas necesidades a la vez*: no disperse sus recursos.
- *El reconocimiento y satisfacción de los empleados son esenciales.* La satisfacción personal y las recompensas inherentes surgen de la responsabilidad de ver que "la calidad se inicia conmigo". También viene de estimular a los empleados a identificar y trazar contramedidas a los problemas y de ofrecerles las herramientas y la libertad necesarias para realizar su trabajo. Esta actitud, como FPL descubrió, se desarrolla con el tiempo a partir de tener confianza en que "mis ideas cuentan; me darán una audiencia; pueden influir en el cambio". En efecto, cuando FPL preguntó a sus empleados al inicio del programa qué deseaban más aparte de "más dinero", contestaron que deseaban ver sus propuestas implantadas y querían el reconocimiento de sus supervisores; éstas son dos cosas importantes de las que se encargan los equipos de mejoramiento de la calidad.
- También recompense *los esfuerzos individuales y por equipos en una forma más concreta*, no nada más con dinero sino con recompensas como mercancía, insignias o distintivos. Estos, como se ha visto, "permanecen con el empleado durante años, reforzando el reconocimiento continuo por un trabajo bien hecho". Más aún, es esencial que tengan aplicación las propuestas individuales y del equipo.
- Los programas de círculos de calidad suelen instituirse mejor en el contexto de programas de mejoramiento más amplios. Recuerde que un programa de mejoramiento de la calidad es más que una suma de sus partes: no es sólo un programa de incentivos, de círculos de calidad o de capacitación, por ejemplo: más importante, *el mejoramiento de la calidad exige instituir una nueva cultura en la empresa*, una cultura que valore (y concentre el pensamiento de los empleados) el tema central de buscar continuamente e incrementar la calidad para satisfacer las necesidades del consumidor. En forma individual (mediante la CTD) y en forma colectiva (mediante los equipos de mejoramiento de la calidad), se les debe proporcionar a los empleados las aptitudes para identificar, analizar y solucionar los problemas de calidad, así como la motivación para hacerlo. Crear una nueva cultura de la compañía que estimule esta clase de conducta podría ser el reto más grande que una empresa (y su unidad de RH) que busca la calidad tiene que enfrentar; la tarea de moldear una compañía puede tomar varios años. En cualquier caso, el primer paso debe ser tomado por la alta gerencia: "Desde el consejo de directores hasta cada supervisor, la gerencia debe adoptar los principios y el idioma de la calidad, seguir los procesos, establecer los ejemplos y guiar a otros. Es necesario un compromiso substancial para la educación de los empleados y para los programas de concientización y reconocimiento. Estos programas requieren reasignación de presupuestos y personal, y llevará tiempo producir los resultados, pero éstos serán valiosos."[27]
- Al llevar a cabo estos cambios, uno de los aspectos más notables del esfuerzo del programa de mejoramiento de la calidad es que tanto *la compañía como el empleado ganan.* Satisfacer las necesidades de los consumidores es la *razón* de cualquier compañía: un programa de mejoramiento de la calidad eficiente ayudará a asegurar que las necesidades del consumidor son satisfechas y que la compañía tiene éxito. Pero al mismo tiempo (como ocurre en la actualidad), los amplios programas de mejoramiento de la calidad para toda la compañía, como los de la FPL, también garantizan que, en muchos aspectos, las necesidades personales más importantes de los empleados —no sólo el dinero, sino el logro de metas difíciles, el crecimiento y la autorrealización— son satisfechas. Con ello, los programas de MC fomentan (o deben fomentar) la calidad de la vida laboral en la empresa, y en esa medida el crecimiento personal, la satisfacción y el sentido del logro de los empleados.

▶ CÓMO CREAR EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

LA NATURALEZA DE LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Los miembros de este equipo de trabajadores de la construcción tienen un alto nivel de compromiso con el grupo y sus metas de trabajo debido, en parte, a sus experiencias compartidas.

En la década de los cincuentas el psicólogo Rensis Likert formuló lo que, para las posteriores generaciones de expertos organizacionales, se convirtió en la explicación clásica de los equipos cohesivos de trabajo.[28] Likert dijo, primero, que el liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren que cada empleado considerará que la experiencia es la que construye y mantiene su sentido de valía e importancia personal.[29] Además:

> La fuente de satisfacción más importante para este deseo es la respuesta que obtenemos de las personas que están cerca de nosotros, en quienes estamos interesados y cuya aprobación y apoyo estamos ansiosos de obtener. Los grupos con quienes pasamos frente a frente la mayor parte de nuestro tiempo son, en consecuencia, lo más importante para nosotros. [Por tanto,] la gerencia hará un uso total de las capacidades potenciales de sus recursos humanos sólo cuando cada persona de la organización sea un miembro de uno o más grupos de trabajo que funcionen con eficiencia y que tengan un alto grado de lealtad al grupo.[30]

Desde un punto de vista práctico, Likert podría haber añadido, los empleados probablemente tienden a desarrollar su primer y tal vez más intenso compromiso hacia las personas, las normas e ideales de su grupo de trabajo. Para muchos en el trabajo, la compañía misma —lo que es, cuál es su rumbo, cuáles son sus valores— es a menudo poco más que una abstracción. Sin embargo, las personas con quienes trabajan a diario —el equipo de cepillado de madera en Saturn, el grupo de ropa para caballeros en el almacén de Penney's, el grupo de seguridades en Goldman Sachs— son reales y dignos de su compromiso. No pueden abandonar a un miembro del equipo.

Para muchas empresas la situación ideal, como afirmaba Likert, es organizar el trabajo en torno a pequeños equipos cuyos objetivos son altos y cuyas metas son las mismas que las de la empresa. Y esto es lo que cada vez más empresas realizan en la actualidad, empresas como Saturn, Toyota, Corning y Texas Instruments. Específicamente, organizan cada vez más el trabajo en torno a los equipos de trabajo, que reciben nombres diferentes, equipos automanejados, equipos de alto rendimiento, grupos autónomos de trabajo o, simplemente, superequipos.[31] Cualquiera que sea su nombre, todos estos **equipos autodirigidos** tienen ciertos elementos en común. Cada uno realiza series naturales de tareas interdependientes; por ejemplo, todos los pasos necesarios para ensamblar una puerta de Saturn. Todos toman las decisiones en consenso para elegir a sus propios miembros de equipo, solucionar los problemas relacionados con el trabajo, diseñar sus propios puestos y programar sus horas de descanso. Y sus puestos siempre se enriquecen porque llevan a cabo muchas de las tareas anteriormente realizadas por las posiciones gerenciales, como tratar con los vendedores e inspeccionan la calidad. Por último, los equipos autodirigidos también están altamente capacitados para solucionar problemas, diseñar puestos, entrevistar candidatos y comprender los informes financieros.

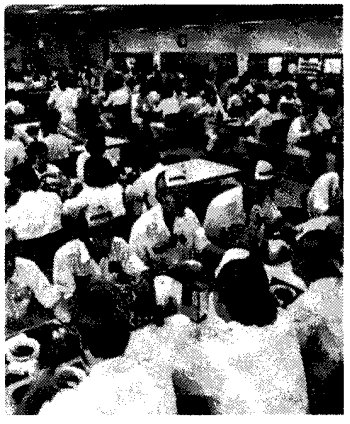
equipos autodirigidos Grupos de trabajo altamente capacitados que realizan la toma de decisiones por consenso y amplia autoridad para "autodirigir sus actividades".

LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS EN ACCION

Los diferentes ejemplos de estas compañías pueden dar una idea del enfoque básico. Cuando Corning, Inc., abrió su planta en Blacksburg, Virginia, en 1989, "decidió utilizar la producción basada en equipos multi-habilidades en línea con la automatización, como medio para desafiar a los empleados en lugar de obligarlos a

realizar trabajos tontos y aburridos". Como resultado, "la empresa escogió entre 8 000 aspirantes y contrató a 150 con la meayor capacidad para solucionar problemas y la disposición de trabajar en la formación de un equipo. La mayoría había terminado por lo menos un año de universidad."[32] El costo relativo de este tipo de prácticas aparentemente fue redituable. Un equipo de Blacksburg, formado por trabajadores con habilidades intercambiables puede reordenar una línea para producir un tipo diferente de filtro en solo 10 minutos, por ejemplo, 6 veces más rápido que los trabajadores en plantas tradicionales de filtros. Ahora Corning está convirtiendo sus otras 27 fábricas a la producción basada en equipos.

Las prácticas empleadas en Toyota, también ejemplifican el enfoque básico. La formación de equipos se inicia con el compromiso de la empresa hacia los principios del trabajo en equipo. Por ejemplo, su "Manual del miembro del equipo" establece su compromiso de "trabajar como un equipo con respeto mutuo e igualdad en las oportunidades para todos: nuestras capacidades se incrementan cuando trabajamos juntos en cooperación hacia metas comunes. La confianza y el respeto mutuos son las bases sobre las que se desarrolla el espíritu de equipo."[33]



En la mayoría de las empresas japonesas de automóviles, incluyendo Toyota y Honda, los empleados llevan uniforme para hacer énfasis en que cada uno pertenece a un equipo.

En consecuencia, todo el trabajo de manufactura se organiza en torno a los equipos de trabajo. Por ejemplo, existen equipos de aproximadamente 5 a 10 personas encargadas de las instalaciones de puertas, el ajuste de los ensambles, la banda transportadora, la herramienta de troquelado y de soldar las piezas. No hay individuos aislados en la planta; cada empleado de Toyota pertenece a un equipo de trabajo.

Por tanto, Toyota utiliza diferentes prácticas para asegurar el normal funcionamiento de los equipos de trabajo. Una vez contratados, los empleados son instruidos en la terminología y técnicas del trabajo en equipo.[34] Como se mencionó, no existen empleados en la planta, sólo miembros de equipo. No existen los manuales para el empleado; existe un manual para el miembro del equipo. No existe la asociación de actividades del empleado; hay una asociación de actividades del miembro del equipo, y así sucesivamente. "La capacitación del trabajo en equipo" empieza durante la sesión de orientación inicial, cuando los nuevos miembros se reúnen con sus equipos y son capacitados en las técnicas interpersonales para realizar un buen trabajo en equipo. La cercanía se mejora permitiendo que los equipos de trabajo recluten y seleccionen a sus propios nuevos miembros.

La revista mensual *Toyota Topics* publica continuamente los logros de los héroes del trabajo en equipo. Un artículo en la revista *Toyota Topics* de junio de 1990 describe los logros de un grupo de mantenimiento del equipo de soldadura en esta forma:

> Debido a que la producción gira en torno al reloj, cada turno de mantenimiento juega un papel importante para que todo en la línea esté funcionando adecuadamente cuando toma el mando el turno siguiente. Un ejemplo de la forma en que este grupo hace un esfuerzo común en una situación difícil fue evidente cuando un arnés de alambre dentro de un robot se dañó una noche en abril pasado. Algunos miembros del equipo retiraron el arnés dañado mientras que otros removieron un arnés bueno de un robot que no estaba en uso y lo reinstalaron en el primer robot. "El problema se presentó aproximadamente a las 3.30 a.m.", explicó Dennis Waltz. "En el momento en que el primer turno entró, a las 6.30, nosotros ya teníamos la contramedida adecuada." Esto se considera como un gran esfuerzo del trabajo en equipo y del trabajo duro.

El artículo continúa explicando que Dennis y el grupo fueron especialmente reconocidos por el líder de un grupo del primer turno en la soldadura de carrocerías, quien con frecuencia tenía que permanecer después de su turno para asistir a la capacitación y solución de problemas técnicos.[35]

Cuando es posible hablar con alguno de los miembros del equipo, uno se topa con el sentimiento de que todos están allí para compartir el trabajo del grupo. Por ejemplo, un miembro del equipo de taller de carrocerías dijo que una de las cosas que le gustaba acerca de Toyota era el "trabajo en equipo de Toyota. En cada uno de los otros puestos que he tenido las personas no contribuirían ni se ayudarían entre ellas, pero aquí es totalmente diferente. Aquí cada uno depende de alguien más."[36]

CÓMO FORMAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO

Cómo dar facultades a los equipos de trabajo

Los empleados tienden a estar comprometidos con la empresa cuando se les permite "realizarse" en el trabajo. En otras palabras, desarrollar y emplear sus capacidades y talento hasta un grado máximo. De esta manera, dar facultades a sus equipos de trabajo y enriquecer sus puestos ayuda a empresas como Saturn a obtener el compromiso de sus empleados.[37]

En teoría, el enriquecimiento del puesto y el empowerment del trabajador siempre deben ir de la mano.[38] El enriquecimiento implica presentar retos y logros a los trabajadores mediante el cambio del contenido de los puestos —permitirles ordenar e inspeccionar sus propios productos, programar sus horarios, y así sucesivamente. Empowerment, como el término que se usa cada vez con mayor frecuencia, significa autorizar y *habilitar* a los trabajadores para que realmente puedan hacer su trabajo.

De este modo, el enriquecimiento debe ofrecer a los empleados puestos más desafiantes y, al mismo tiempo, al habilitarlos se les debe ofrecer las capacidades, autoridad y discreción necesarias para realizarlos. "Enriquecer y habilitar" en el trabajo por tanto, significa hacer tres cosas: (1) enriquecer el trabajo de los empleados cambiando el contenido de los puestos —lo que les permite planear su propio trabajo, controlar los desperdicios y obtener sus propios suministros, por ejemplo; (2) ofrecerles la capacitación, herramientas y apoyo necesarios para que realicen sus nuevas actividades; y (3) insistir en que todos los gerentes continúen facilitando el que los trabajadores utilicen su nueva y más amplia autoridad para realizar sus labores. El efecto total, como se verá, puede ser estimulante para todos los interesados.

Saturn ofrece un buen ejemplo de los tres componentes de "enriquecer y habilitar" en acción. Ahí, todo el trabajo de producción es realizado por los equipos de trabajo, y las asignaciones de trabajo de todos los equipos están altamente enriquecidas. Esto es evidente en las 30 "funciones de la unidad de trabajo" de las que todos los equipos son responsables.

En la figura 9.1 se presenta una muestra de las 30 funciones. Como puede verse, todos los equipos son responsables de una amplia gama de funciones, incluyendo "resolver sus propios conflictos; planear su propio trabajo; elaborar sus asignaciones de puestos; tomar decisiones de selección de los nuevos miembros; realizar su presupuesto; y obtener sus propias materias primas". La documentación de Saturn de las 30 funciones especifica las responsabilidades de cada equipo y ayuda a legitimar la amplia autoridad que los equipos van a ejercer.

En segundo lugar, los equipos y sus miembros obtienen las habilidades y herramientas para realizar sus funciones, puesto que "otorgar facultades" sin "la capacidad" es sólo una farsa. Por ejemplo, no se puede esperar que los trabajadores tomen decisiones de común acuerdo y realicen sus asignaciones de puestos sin ofrecerles la capacitación y las herramientas para tomar las decisiones que les ayudarán a realizarlos.

De este modo, Saturn ofrece tanto las herramientas como la capacitación. Las tarjetas RASI son ejemplos de herramientas. Como se muestra en la figura 9.2, RASI significa Responsabilidad, Autorización, Soporte e Informe. Los equipos son capacitados para utilizar el proceso RASI para especificar el nivel de participación de cada persona cuando se toman decisiones de común acuerdo para solucionar los problemas del equipo y determinar el curso de acción. Suponga que un equipo de instalación de puertas decide buscar nuevos proveedores para algún artículo. Los papeles individuales y las responsabilidades serán asignadas conforme al proceso RASI: Mike y Tina podrían ser responsables de iniciar la acción y asegurar que se lleve a cabo; Linn y Carl deben aprobar o rechazar la acción recomendada y así sucesivamente.

Cada equipo de Saturn:

1. Tomará en consenso las decisiones: Ningún líder formal (será) evidente en el proceso. . . De todos los miembros de la unidad de trabajo que lleguen a un consenso, por lo menos el 70% deberá estar de acuerdo con la decisión, y un 100% comprometido con su aplicación.

3. Realizará sus propias asignaciones de puestos: Una unidad de trabajo... garantiza una distribución segura, efectiva, eficiente y equitativa de las tareas en la unidad de trabajo para todos sus miembros.

5. Planeará su propio trabajo: La unidad de trabajo asigna oportunamente los recursos para la mejor orientación hacia sus consumidores, mientras que satisfará las necesidades de los miembros de la unidad de trabajo.

6. Diseñará sus propios puestos: Esto debe ofrecer el equilibrio óptimo entre los individuos y la tecnología e incluye el uso eficiente del potencial humano disponible, ergonomía, la utilización de la maquinaria, la calidad, los costos, al análisis de las tareas del puesto y el mejoramiento continuo.

8. Controlará su propio material e inventario: Trabajará directamente en una forma coordinada con proveedores, compañeros, consumidores y con los miembros del equipo de recursos materiales y productos indirectos para desarrollar y mantener el inventario necesario en la unidad de trabajo.

9. Se encargará del mantenimiento de su propio equipo: Realizará las tareas que pueda identificar como seguras y aquellas en las que tenga la experiencia, habilidad y conocimientos para efectuarlas con eficiencia.

13. Tomará las decisiones de selección de los nuevos miembros de la unidad de trabajo: Una unidad de trabajo que funciona en estado estacionario tiene la responsabilidad de determinar los requerimientos totales de mano de obra, y la selección y movimiento de los nuevos miembros calificados a partir de una lista de candidatos que estará de acuerdo con el proceso de selección establecido de Saturn.

14. Buscará constantemente el mejoramiento en la calidad, el costo y el ambiente laboral: La unidad de trabajo es responsable de la participación de todos los miembros de la unidad de trabajo en el mejoramiento de la calidad, el costo y el ambiente laboral en relación con el sistema de calidad de Saturn.

18. Determinará sus propios métodos: La unidad de trabajo es responsable de diseñar los puestos de sus miembros de acuerdo con los requerimientos del sistema de producción de Saturn, incluyendo los recursos necesarios y las interrupciones de trabajo requeridas.

21. Proporcionará los sustitutos de los ausentes: La unidad de trabajo es responsable de la asistencia de sus miembros... Se solicitará a la unidad de trabajo planear las ausencias y sus reemplazos.

22. Llevará a cabo sus propias reparaciones: La unidad de trabajo tendrá la responsabilidad fundamental de producir un producto de clase mundial que satisfaga las necesidades y requerimientos de los consumidores. En el caso de que una pieza de la unidad de trabajo no cumpla con las especificaciones por alguna causa conocida o desconocida, la unidad de trabajo originadora será responsable de la acción correctiva y la reparación.

FIGURA 9.1
Muestra de las 30 funciones del equipo de trabajo de Saturn

No obstante, la capacitación en el proceso RASI es sólo una parte de la habilitación y capacitación para la producción que estas personas reciben. Los nuevos miembros de Saturn cursan por lo menos 320 horas de capacitación en su primer año y posteriormente reciben un mínimo de 92 horas por año. Además, recuerde que en Saturn "capacitar" no sólo significa instruir en la forma de atornillar los pernos o colocar las puertas. En cambio, se hace énfasis en acrecentar y desarrollar nuevas habilidades, con el propósito de hacer de cada persona "todo lo que puede ser". Se acentúa el aprendizaje de nuevos temas y la ampliación de horizontes de la persona; por ejemplo, con la capacitación para solucionar problemas.

FIGURA 9.2 Tarjeta RASI de Saturn

RASI- Especifica el nivel de participación; designa al responsable de la tarea: asigna a esa persona la "R". Todos los otros miembros de grupo asumirían las posiciones A,S o I, dependiendo de su papel en la tarea. Solamente se puede asignar una "R" por tarea.

	Papeles y responsabilidades individuales
R Responsabilidad	• Encargado de la tarea (es el responsable) • Inicia la acción • Asegura que la acción se lleve a cabo • Ejecuta las tareas o delega a quien corresponda • Involucra a otros miembros de equipo en forma adecuada
A Aprobación	• Aprueba o rechaza la acción recomendada • Asegura que los miembros participen en forma adecuada • Asegura que los recursos estén disponibles para su aplicación • Establece los parámetros
S Soporte	• Proporciona apoyo y los recursos • Comparte su conocimiento y experiencia • Hace preguntas y desafíos • Ofrece opciones e información
I informa	• Escucha para asegurar la comprensión • Utiliza información • Mantiene abiertos los ciclos de información • Hace preguntas y expresa sus opiniones

(ANTERIOR)

Antes de la asamblea

1. Identifica la asistencia RASI (con base en el tipo o propósito de la asamblea) → Cuatro tipos de asamblea
   1. Presentación
   2. Solución de problemas
   3. Estado/acción
   4. Decisión
2. Divulga una agenda en cuatro partes
   1. Tiempo de la reunión
   2. Agenda
   3. Tipo de asamblea
   4. Resultado(s) esperado(s)

Durante la asamblea

3. Confirma los papeles RASI de los asistentes
4. Mantiene el carácter de la asamblea
5. Logra el (los) resultado(s) esperado(s)
6. Tiempo de la asamblea
7. Evalúa la efectividad de la asamblea

(POSTERIOR)

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Tercero, las empresas más comprometidas continúan con la acción de supervisión. En otras palabras se aseguran de que sus gerentes realmente permiten al personal realizar sus actividades conforme se les asignan. De este modo, los miembros de equipo hacen comentarios como éstos:

> "No tememos ningún supervisor —no recibimos supervisión— nosotros somos supervisados muy vagamente, si acaso."
>
> "Nos volvemos responsables con la gente (los miembros del equipo) con la que trabajamos cada día: lo que yo hago afecta a mis compañeros. En otras empresas, los empleados son tratados como niños; aquí nos tratan como adultos."
>
> "En términos del presupuesto, como en la compra de herramientas, nosotros vamos con nuestros proveedores y seleccionamos lo mejor y sabemos que en esta forma mejoraremos la calidad de los automóviles."
>
> "Si surge un problema el equipo de trabajo lo maneja: todo lo relacionado con nuestro equipo debe ser agradable o no salimos de la habitación hasta que estamos 100% comprometidos, 70% confortables."
>
> "Somos responsables de hacer que nuestros trabajos sean más efectivos en costo, . . . etc."

COMO FORMAR EQUIPOS AUTODIRIGIDOS MAS EFICIENTES

Como puede verse de nuestro análisis hasta este punto, diferentes factores contribuyen al éxito de cualquier esfuerzo dirigido a organizar el trabajo en torno a los equipos autodirigidos. Estos incluyen un compromiso hacia el principio del trabajo en equipo, instruir a los empleados en su terminología y técnicas y divulgar continuamente los logros de los héroes del trabajo en equipo.

Además, se debe hacer énfasis en dos ingredientes para el éxito del trabajo en equipo. Primero, como se resume en la tabla 9.3, *la capacitación insuficiente* se lista en forma constante como la barrera más grande de los equipos autodirigidos eficientes. Hemos visto que, en empresas como Toyota, la capacitación del miembro del equipo es amplia. Como también se resume en la tabla 9.3, la capacitación del equipo por lo general acentúa las habilidades para la solución de problemas y la comunicación. Por ejemplo, el 83% de las compañías encuestadas con capacitación de equipos enseña a los miembros las habilidades para resolver problemas. También se hace énfasis en la capacitación para comunicarse con mayor eficiencia y hacer más efectivas las reuniones.[39]

Segundo, *la comunicación* entre la alta gerencia y los equipos debe ser abierta y de libre flujo si los equipos van a realizar sus trabajos. Un estudio recientemente concluyó: "Estos resultados apoyan la propuesta... de que los empleados consideran que mayor acceso a información sobre las operaciones corporativas es indispensable si van a mejorar su eficiencia en la toma de decisiones."[40] Cuando se les pregunta "¿qué es lo primero que le sugeriría a su jefe a fin de obtener el compromiso del empleado?", un equipo de trabajo de Saturn contestó al unísono: "dígales que escuchen".[41]

De hecho, es difícil sentirse socio si su jefe no le dice lo que está sucediendo.[42] Las empresas que quieren lograr el compromiso de sus empleados, por consiguiente, tienden a ofrecer a las personas datos completos sobre el desempeño y los prospectos de sus operaciones. En Saturn, por ejemplo, los empleados consideran que es principalmente un asunto de confianza. "Deben confiar en el empleado para realizar el trabajo", afirma un ensamblador, "y por consiguiente confían al empleado una gran cantidad de información confidencial; por ejemplo, sobre las finanzas de nuestra empresa. Le dicen al empleado, 'aquí está el problema, ¿qué haría al respecto?'"[43]

Saturn emplea diferentes canales para llevar los datos hasta los niveles más bajos. Se ofrece información continua por medio de la red de televisión interna y documentos financieros, por ejemplo. Además, la cadena de autoridad es casi plana, de tal manera que las personas clave, incluyendo los líderes de equipo, pueden encontrar rápidamente la información y las fuentes que necesitan. La empresa tam-

TABLA 9.3 Desarrollo de los equipos autodirigidos

BARRERAS DE LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS	
Barreras	Porcentaje de respuestas para cada caso
Insuficiente capacitación	54
Resistencia del supervisor	47
Sistemas incompatibles	47
Ausencia de planeación (la aplicación fue demasiado rápida)	40
Ausencia de apoyo gerencial	31
Falta de apoyo por parte del sindicato	24

Los resultados se obtuvieron de un estudio de 1990 de DDI, AQP y *Industry Week*.

TIPOS DE CAPACITACION DE EQUIPOS	
Tipo de capacitación	Porcentaje de las compañías que ofrecen esta capacitación
Solución de problemas	83
Habilidades para realizar una asamblea	65
Aptitudes de comunicación	62
Manejo de conflictos	61
Papeles y responsabilidades de los EAD (equipos autodirigidos)	58
Herramientas y conceptos de la calidad	56
Evaluación del desempeño de los equipos	39
Análisis del flujo y procesos de trabajo	36
Selección de los miembros de equipo	35
Habilidades para la presentación	35
Influencia en otros	29
Preparación de presupuestos	14

Los resultados se obtuvieron de un estudio en 1990 por DDI, AQP, e *Industry Week*.

Fuente: Richard Wellins y Jill George, "The Key to Self-directed Teams", en *Training and Development Journal*, abril de 1991, p. 29.

bién tiene una asamblea "de consejo" una vez por mes, con por lo menos de 500 a 700 asistentes.

En Toyota, hay juntas de información de cinco minutos dos veces al día, en el sitio de trabajo, donde los miembros de los equipos reciben las noticias más recientes de la planta. También hay una televisión en cada área de descanso, la que funciona continuamente, presentando información sobre la planta, desde el centro interno de transmisiones de Toyota. Y hay además "mesas redondas" trimestrales entre dos gerencias y personal no supervisor seleccionado. También tienen un boletín interno.

Federal Express utiliza transmisiones diarias por Fed Ex T.V. —visto por aproximadamente el 70% de los empleados— para divulgar la información de la compañía casi instantáneamente.

El punto es que estas compañías trabajan muy duro para mantener las líneas de comunicación muy abiertas. Esto a su vez contribuye a la sensación de confianza que es crítica si se confía en los equipos autodirigidos, por ejemplo, para programar sus propios descansos y para tratar con sus vendedores. A su vez, este compromiso de abrir la comunicación y fomentar la confianza refleja los valores de los gerentes de alto nivel, en particular el valor de situar a las personas primero y formar sus empresas en torno a empleados altamente comprometidos.

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. *El horario flexible.* Es un plan por medio del cual las jornadas laborales flexibles de los empleados se forman en torno a un núcleo de horas de mediodía, como de 11 a 2. Esto parece mejorar las actitudes y la moral de los empleados, aumenta la producción y disminuye los retardos; sin embargo, la falta de disponibilidad de las personas clave en ciertos momentos y, en general, actividades programadas, como las asambleas, pueden ser un problema. El horario flexible y otros convenios flexibles de trabajo tienen como finalidad, en parte, tomar en consideración las necesidades de los empleados de ser tratados como seres humanos responsables, y en esta medida ellos fomentan la calidad de la vida laboral.
2. *Un círculo de calidad.* Es un grupo de cinco a diez empleados especialmente capacitados que se reúnen durante una hora una vez a la semana con el fin de detectar y solucionar problemas en su área de trabajo.
3. Los pasos para establecer un programa de *círculo de calidad* son: planeación, capacitación, iniciación y funcionamiento. Los problemas que se pueden presentar incluyen: las actitudes como "esto es sólo otro programa", y "la gerencia no pone atención a nuestras ideas"; seleccionar los problemas fuera de la experiencia de los círculos; los problemas que son demasiado difíciles de manejar; programar los problemas; y el temor a la interferencia del sindicato.
4. Los programas de mejoramiento de la calidad a nivel de la empresa, como los de FPL, básicamente se dirigen a mejorar la orientación hacia el consumidor mediante el interés por las necesidades de orden superior de los empleados. Se traza primero una estructura de objetivos y políticas para satisfacer las necesidades de los consumidores. Posteriormente, se lleva a cabo un amplio programa de capacitación, incentivos, círculo de calidad y (en general) modificación de la cultura para fomentar el sentido de la responsabilidad de los empleados. Como en FPL, no son sólo las técnicas específicas (como selección, capacitación o los incentivos) las que aseguran el alto desempeño; la cultura de la empresa —sus valores y actitudes básicos compartidos— también es importante.
5. Los equipos autodirigidos realizan tareas independientes y toman decisiones de común acuerdo para elegir a los otros miembros del equipo, para solucionar los problemas relacionados con el trabajo, para diseñar sus propios puestos, programar sus propios tiempos de descanso y hacer mucho de su propia planificación y revisión del trabajo. En empresas como Saturn, los equipos contribuyen a fomentar el compromiso, al enriquecer y dar empowerment a los empleados.

TERMINOS CLAVE

horario flexible
semana laboral de cuatro días
trabajo compartido
puesto compartido
lugar flexible
círculos de calidad
equipos autodirigidos

CUESTIONES PARA DEBATE

1. ¿Qué pasos tomaría usted para instituir equipos de trabajo autodirigidos?
2. Señale los pasos que intervienen en el funcionamiento de un círculo (incluyendo la identificación de problemas y la selección del problema).
3. Explique cómo establecería un programa de mejoramiento de la calidad a nivel de la empresa.
4. Indique las ventajas y desventajas del horario flexible y de la semana laboral de cuatro días.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

El programa de círculos de calidad

Como recién graduada que sigue las publicaciones especializadas, Jennifer está familiarizada con los beneficios de la motivación no financiera como los círculos de calidad.

Jack de hecho ha instalado un programa de calidad total al estilo Carter, que ha durado aproximadamente cinco años. Mantiene reuniones periódicas con sus empleados; pero, particularmente, cuando existe un problema serio en una tienda —como, por ejemplo, un trabajo de calidad muy mala o demasiados descansos—programa una reunión con todos los empleados tan pronto como cierra la tienda. Los empleados que trabajan por horas reciben pagos extras, y en realidad estas juntas le han sido muy útiles a Jack para identificar diferentes problemas. Ahora Jennifer está interesada en saber si estas reuniones deben ser formalizadas y tal vez iniciar un programa de círculos de calidad.

Preguntas

1. ¿Recomendaría usted un programa de círculos de calidad a Jennifer? ¿Por qué? ¿Por qué no?
2. De acuerdo con lo que usted sabe sobre la supervisión de estas tiendas, ¿recomendaría un programa de administración por objetivos para los gerentes de tienda? ¿Por qué o por qué no?
3. ¿Son prácticos los nuevos convenios de trabajo como el horario flexible o las semanas laborales de cuatro días en la empresa Carter? ¿Por qué?

CASO LABORAL: *¿Es el fin de la luna de miel en Flat Rock?*

Empezó en 1986 con una gran promesa: Mazda Motor Corp., iba a construir una planta de ensamble en Flat Rock, Michigan —fuera de Detroit— que eventualmente ofrecería cientos de puestos con sueldos altos y seguros. En 1990, sin embargo, las condiciones se deterioraron seriamente y la luna de miel de Mazda con Flat Rock parecía haber llegado a su fin. Cuatro gerentes estadounidenses de alto nivel habían salido de la compañía desde 1988 y ejecutivos japoneses habían tomado esos puestos. La compañía iba por su cuarto director de relaciones laborales desde que la contratación inició en 1986. Los trabajadores sindicalizados boicoteaban el buzón de sugerencias de Mazda, una piedra angular de la gerencia estilo japonés. Los trabajadores se quejaban de tensión en el trabajo y accidentes y ausentismo se incrementaron al 10%, cifra superior a la de otras plantas japonesas en Estados Unidos. Pero empecemos desde el principio, cuando Mazda inició la tarea de contratar al personal de su nueva planta.

Todos los aspirantes a puestos de ensamble pasaron por un proceso de selección de cinco pasos que fue específicamente diseñado para evaluar las habilidades interpersonales, la aptitud para trabajar en equipo, las habilidades de planeación y la flexibilidad. Este proceso de selección comprendía poco más que sólo una prueba escrita, resistir algunas entrevistas y proporcionar algunas referencias. Los aspirantes también tuvieron que realizar tareas que simulaban los puestos que podrían ocupar en el piso de fabricación. Por ejemplo, atornillar las defensas de los autos o unir mangueras en una parte de motor simulada. Esto ayudó a la gerencia de Mazda a comparar las habilidades de los trabajadores con los requerimientos específicos del puesto, y también ofreció a los aspirantes una vista preliminar y realista de lo que estaban solicitando.

Para la fuerza laboral inicial, 10 000 de 100 000 candidatos pasaron las cinco etapas del proceso de selección. De éstos, sólo 1 300 fueron contratados. El costo de selección de cada uno de estos nuevos empleados fue de aproximadamente 13 000 dólares.

Pero los nuevos contratados no se reportaron en el piso de fabricación y simplemente se unieron al equipo de trabajo. Primero tuvieron que pasar por una capacitación detallada. Esta empezó con una mezcolanza de tres semanas de sesiones en las

que aprendieron acerca de las relaciones interpersonales, a planear la calidad, estimular la creatividad y similares. Luego, dedicaron tres días al aprendizaje de la filosofía de Mazda de incrementar la eficiencia mediante el mejoramiento continuo. Después de esta capacitación básica vino la capacitación específica del puesto. Los trabajadores de línea, por ejemplo, pasaron de cinco a siete semanas más adquiriendo las habilidades técnicas específicas: más tarde, pasaron otras tres o cuatro semanas, supervisados, en la línea de ensamble.

¿Por qué Mazda hizo todo este gasto y esfuerzo? La compañía quería empleados instruidos y versátiles que aceptaran el énfasis de la compañía en el trabajo en equipo, la lealtad, la eficiencia y calidad. Además, quería eliminar a los alborotadores. Lo que Mazda obtuvo fue una fuerza laboral más instruida y casi una generación más joven que la antigua línea de trabajadores de autos en las tres grandes plantas. Mazda también quería suavizar las relaciones con sus trabajadores, así que invitó a la United Auto Workers, Unión de Trabajadores Automotrices, a organizar a los empleados de la planta antes de iniciar las operaciones. ¿Qué estuvo mal? ¿Cómo pudo todo este trabajo preparatorio haber resultado en una fuerza laboral descontenta? Lo siguiente destaca algunas causas.

La alta rotación de personal entre los gerentes estadounidenses creó inestabilidad. Los gerentes estadounidenses se quejaron de estar fuera de la red de información. Las decisiones importantes estaban controladas por los ejecutivos de Mazda en Japón o los superiores japoneses locales. Cada mañana, por ejemplo, los gerentes estadounidenses recibían una "lista lavada" de su "consejero" japonés, que decía sólo lo que se suponía que deberían hacer ese día.

Fueron numerosas las quejas de los trabajadores. Aseguraban que los gerentes japoneses no los escuchaban. Criticaron la política de la compañía del mejoramiento continuo, afirmando que se tradujo en una presión sin fin para reducir el número de horas de trabajo utilizadas en construir cada auto. Para apoyar su afirmación, los trabajadores señalaron que las plantas estadounidenses emplean de 15 a 20% más trabajadores para producir una cantidad similar de autos. Los trabajadores dijeron que aun el sistema de equipos de Mazda, que se supone ofrece a los empleados más autoridad y flexibilidad, es una artimaña. El poder gradualmente se retira a los líderes de equipos; la flexibilidad es una calle de un sentido que la gerencia utiliza para controlar a los trabajadores; y el sistema de equipos incitaba a los trabajadores a presionarse entre ellos para mantener el paso rápido.

Los ejecutivos japoneses de Flat Rock respondieron censurando públicamente a los trabajadores por falta de dedicación. Por la alta rotación de personal en los niveles gerenciales, los ejecutivos japoneses admiten que la práctica de tomar decisiones por consenso de Mazda con frecuencia da la apariencia de mantener la autoridad lejos de los ejecutivos estadounidenses. Pero los ejecutivos japoneses también afirman que los trabajadores estadounidenses no se han adaptado a la forma de hacer negocios de Mazda. A pesar de las quejas de los trabajadores, la gerencia puede señalar con orgullo que los expertos independientes dan a los autos de Flat Rock marcas superiores por calidad; de hecho, tan buenas como a los autos construidos en Japón.

Preguntas

1. Contraste el proceso de selección y capacitación de Mazda con el proceso más tradicionalmente utilizado por los trabajadores manufactureros.
2. "La gerencia de Mazda no comprende al trabajador estadounidense." ¿Está de acuerdo o no con esta declaración?
3. ¿Qué sugerencias, si las hay, haría a la gerencia de alto nivel de Flat Rock en relación con sus prácticas de empleo que podrían reducir el ausentismo, la rotación de personal y mejorar la satisfacción del empleado en el puesto?

Fuente: Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1993, pp. 593-5. Basado en W.J. Hampton, "How Does Japan Inc. Pick Its American Workers?", *Business Week*, 3 de octubre de 1988, pp. 84-88; G.A. Patterson, "Mazda-UAW's Michigan Honeymoon Is Over", en *The Wall Street Journal*, 17 de abril de 1990, p. B1 y J.J. Fucini y S. Fucini, *Working For the Japanese*, Nueva York, Free Press, 1990.

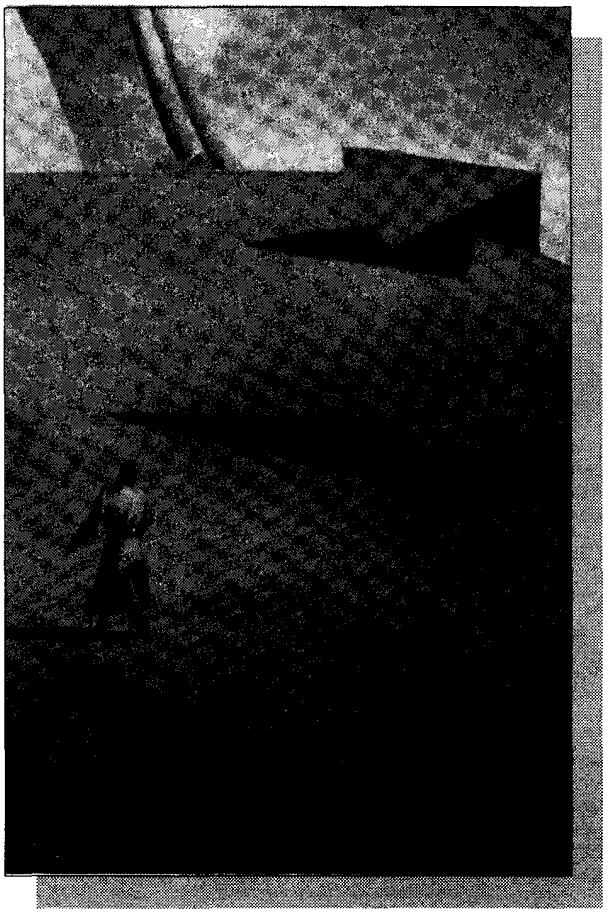
NOTAS

1. Donald Peterson, "Flexitime in the United States: The Lessons of Experience", en *Personnel*, vol. 57, enero-febrero 1980, pp. 21-37; *1987 AMS Flexible Work Survey*, Willow Grove, PA: Administrative Management Society, 1987; Commerce Clearing House, "ASPA/CCH Survey on Alternative Work Schedules", 26 de junio de 1987, Bureau of National Affairs, "Flexible Work Schedules." *Bulletin to Management*, 3 de septiembre de 1992, pp. 276-277.
2. Peterson, *op. cit.*, p. 22.
3. Stanley Nollen, "Does Flexitime Improve Productivity?" *Harvard Business Review*, vol. 56, septiembre-octubre de 1977, pp. 12-22.
4. *Ibidem.*
5. Stanley Nollen y Virginia Martin, *Alternative Work Schedules Part One: Flextime*, Nueva York: AMACOM, 1978, p. 44.
6. Peterson, *op. cit.*, pp. 29-31.
7. Otro problema es que algunas empresas permiten a sus empleados "ahorrar" horas extras de trabajo, por ejemplo, 45 horas en una semana, de tal manera que necesitan trabajar sólo 35 horas la semana siguiente. El problema es que en la semana de 45 horas, estrictamente hablando, se les debe pagar a los empleados una tarifa de tiempo extra por las 5 horas adicionales trabajadas. Algunas empresas manejan este problema permitiendo que las horas trabajadas varíen de día a día para que cada semana sea de 40 horas. Otras están experimentado con permisos de horas acumuladas y sólo se les paga tiempo extra si es necesario. Véase J. C. Swart, "Flexitimes Debit and Credit Option", en *Personnel Journal*, vol. 58, Enero-Febrero de 1979, pp. 10-12.
8. David Ralston, David Gustafson, y William Anthony, "Employees May Love Flextime, but What Does It Do to the Organization's Productivity?", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no. 2, 1985, pp. 272-279.
9. Herbert Northrup, "The Twelve Hour Shift in the North American Mini-steel Industry", en *Journal of Labor Research*, vol. 12, no. 3, verano 1991, pp. 261-278; Charlene Marner Solomon, "24-hour Employees", en *Personnel Journal*, vol. 70, no. 8, agosto de 1991, pp. 56ff.
10. *Ibidem.* Véase también John Ivancevich y Herbert Lyon, "The Shortened Work Week: A Field Experiment", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no. 1, 1977, pp. 34-37.
11. Janina Latack y Lawrence Foster, "Implementation of Compressed Work Schedules: Participation and Job Redesign as Critical Factors for Employee Acceptance", en *Personnel Psychology*, vol. 38, no. 1, primavera 1985, pp. 75-92. Es interesante que la manera para determinar cómo reaccionarán sus empleados a un programa 4/40 o uno de horario flexible es pedirles que lo tomen. Un estudio sugiere que éstas serán las reacciones que surgirán tres o seis meses después del inicio del programa. Véase Randall B. Dunham, Jon L. Pierce y Maria B. Castaneda, "Alternative Work Schedules: Two Field Quasi-Experiments", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 2, verano de 1987, pp. 215-242.
12. Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, 26 de febrero de 1982, p. 61.
13. "These Top Executives Work Where They Play", en *Business Week*, 27 de octubre de 1986, p. 132.
14. "After Flexible Hours, Now It's Flexiyear", en *International Management*, marzo de 1982, pp. 31-32.
15. Esta sección se basa en Donald Dewar, *The Quality Circle Guide to Participation·Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980. Véase también James Thacker y Mitchel Fields, "Union Involvement in Quality-of-Work Life Efforts: A Longitudinal Investigation", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 1, primavera de 1987, pp. 97-112. Ellos concluyeron que el temor de los sindicatos a los círculos de calidad podría estar fuera de lugar, y que después de involucrarse en la calidad en la vida laboral, "la mayoría de los miembros trabajadores que percibió la CVL —calidad en la vida laboral— como un éxito, dio igual crédito por el éxito al sindicato y a la gerencia. Quienes consideraron que la CVL no tuvo éxito, culparon a la gerencia. Véase también Anat Rafaeli, "Quality Circles and Employee Attitudes", en *Personnel Psychology*, vol. 38, otoño de 1985, pp. 603-615; Mitchell Lee Marks, Edward Hackett, Philip Mirvis, y James Grady, Jr., "Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 1, febrero de 1986, pp. 61-69, y "Quality Circles: A New Generation", en *BNA Bulletin to Management*, vol. 38, no. 2, enero de 1987, pp. 10-15. Véase también Preston C. Bottger y Phillp Yetton, "Improving Group Performance by Training Individual Problem Solving", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 4, noviembre de 1987, pp. 651-657, y Murray R. Barrick y Ralph Alexander, "A Review quality Circle Efficacy and the Existence of Positive-Finding Bias", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 3, otoño de 1987, pp. 579-592.
16. Esta sección se basa en Everett Adam, Jr., "Quality Circle Performance", en *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 1991, pp. 25-39.
17. R. W. Griffin, "Consequences of Quality Circles in an Industrial Setting: A Longitudinal Assessment", en *Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 2, 1988, pp. 338-358; reportado en Adam, "Quality Circle Performance", en p. 27.
18. Adam, "Quality Circle Performance", en p. 38.
19. Gopal Pati, Robert Salitore y Saundra Brady, "What Went Wrong with Quality Circles?" en *Personnel Journal*, diciembre de 1987, pp. 83-89.
20. *Ibid.*, p. 86.
21. Thomas Berry, *Managing the Total Quality Transformation*, Nueva York: McGraw-Hill, 1991, p. 1.
22. *Ibid.*, p. xv.
23. Adaptación de ibid., pp. 53-54.
24. Esta sección se basa en Shari Caudron, "How Xerox Won the Baldrige", en *Personnel Journal*, abril de 1991, p. 100.
25. "Building a Quality Improvement Program at Florida Power & Light", en *Target*, otoño de 1988, p. 6.
26. Conversación privada con Wayne Brunetti, Vicepresidente ejecutivo de la Compañía de Luz y Fuerza de Florida.
27. "Building a Quality Improvement Program at Florida Power & Light", en *Target*, otoño de 1988, p. 8.
28. La siguiente sección está adaptada de Gary Dessler, *Winning Commitment*, Nueva York: McGraw-Hill, 1993, capítulo 5.
29. Rensis Likert, *New Patterns of Management*, Nueva York: McGraw-Hill, 1961, p. 103.
30. *Ibid.*, p. 104.
31. Véase, por ejemplo, Brian Dumaine, "Who Needs a Boss?" en *Fortune*, 7 de mayo de 1990, p. 52; David Hames, "Productivity-Enhancing Work Innovations: Remedies for What Ails Hospitals?" en *Hospital & Health Services Administration*, vol. 36, no. 4, invierno de 1991, pp. 551-552.
32. John Hoerr, "Sharpening Minds for a Competitive Edge", en *Business Week*, 17 de diciembre de 1990, p. 72.
33. Toyota Motor Manufacturing USA, Inc., Manual del Miembro de Equipo, febrero de 1988, p. 11.
34. Esta sección se basa en documentos internos de la compañía y está adaptada de Dessler, *op. cit.*, capítulo 5.
35. *Toyota Topics*, junio de 1990, p. 8.
36. Dessler, *op. cit.*, entrevista personal.
37. Para un análisis, véase *Ibid.*, capítulos 2, 5 y 10.
38. Esta sección se basa en *Ibid.*, capítulo 10.
39. Véase Richard Wellins y Jill George, "The Key to Self-Directed Teams", en *Training & Development Journal*, abril de 1991, pp. 26-31.
40. Richard Majuka y Timothy Baldwin, "Team-Based Employee Involvement Programs: Effects of Design and Administration", en *Personnel Psychology*, vol. 44, 1991, p. 806.
41. Dessler, *op.cit.*, capítulo 4.
42. Esta sección se basa en *Ibid.*
43. Entrevista personal.

CAPITULO

10

EVALUACION DEL DESEMPEÑO



PERSPECTIVA

En este capítulo se explica la forma de utilizar diferentes técnicas de evaluación y cómo evitar los problemas comunes en la evaluación del desempeño. A continuación, se analiza la manera de revisar la evaluación con el subordinado. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de aplicar por lo menos cuatro herramientas de evaluación del desempeño; listar y analizar las ventajas y desventajas de las diversas herramientas de evaluación; explicar los problemas que se deben evitar en la evaluación del desempeño; y de analizar las ventajas y desventajas de utilizar las diferentes clasificaciones potenciales para evaluar el desempeño de una persona. Probablemente usted ya cuente con alguna experiencia en las escalas de evaluación del desempeño. Por ejemplo, algunos colegios piden a los estudiantes que califiquen a los instructores con escalas como la que se muestra en la tabla 10.1 ¿Piensa usted que ésta es una escala efectiva? ¿Encuentra alguna forma para mejorarla? Usted debe estar en la mejor posición para responder a estas dos preguntas al terminar con este capítulo.

¿POR QUÉ SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Hay varias razones para evaluar el desempeño.[1] Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de *promoción* y *remuneración*. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y *revisen* el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

Evaluación del personal docente para promoción y titularidad

Evaluación de la enseñanza en el aula por parte de los estudiantes

Profesor _____ Curso _____
Periodo _____ Año académico _____

La cuidadosa evaluación del estudiante puede ayudar a mejorar la efectividad de la enseñanza. Este cuestionario está diseñado para ese propósito, y se aprecia su colaboración. Favor de no firmar con su nombre.

Utilice la parte posterior de esta forma para cualquier otro comentario que desee expresar; utilice los números 10, 11 y 12 para cualquier pregunta adicional que guste anexar.

Instrucciones: Califique a su maestro en cada tema, dando las calificaciones más altas para los desempeños excepcionales y las calificaciones más bajas para los desempeños muy malos. Coloque en el espacio en blanco, antes de cada pregunta, la calificación que exprese con mayor exactitud su punto de vista:

Excepcionalmente			Moderadamente bueno			Muy malo	No sabe
7	6	5	4	3	2	1	X

_____ 1. ¿Cómo califica la concordancia entre los objetivos de curso y las tareas de las lecciones?
_____ 2. ¿Cómo califica la planeación, organización y uso de los períodos de clase?
_____ 3. ¿Los métodos de enseñanza y las técnicas empleadas por el maestro son adecuadas y eficaces?
_____ 4. ¿Cómo califica la capacidad del instructor en la materia?
_____ 5. ¿Cómo califica el interés del maestro en la materia?
_____ 6. ¿El maestro estimula y exige que el alumno piense y haga preguntas?
_____ 7. ¿El maestro acepta diferentes puntos de vista?
_____ 8. ¿El maestro tiene un interés personal en ayudarle dentro y fuera de clase?
_____ 9. ¿Cómo calificaría la imparcialidad y la eficacia de las políticas de calificación y procedimientos del maestro?
_____ 10. _____

Formas de calificar la evaluación del personal docente

_____ 11. _____
_____ 12. _____
_____ 13. Tomando en consideración todos los puntos anteriores, ¿cuál es la calificación global de su maestro?
_____ 14. ¿Cómo calificaría a este maestro en comparación con todos los otros maestros que ha tenido en el colegio o universidad?

TABLA 10.1
Evaluación de la enseñanza en un salón de clases por parte de los estudiantes

Fuente: Richard I. Miller, *Evaluating Faculty for Promotion and Tenure*, San Francisco: Jossey—Bass Publishers, 1987, pp. 164-165.

EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA EVALUACION

Los supervisores por lo general realizan la evaluación real y deben de estar familiarizados con las técnicas de evaluación que se utilizarán, comprender (y evitar) los problemas que afectarían un sistema de evaluación y evaluar de manera justa y objetiva.

Por otra parte, el departamento de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a las evaluaciones del desempeño. En un estudio, por ejemplo, aproximadamente el 80% de las compañías encuestadas dijo que la oficina de recursos humanos ofrece *asesoría y apoyo* con respecto a las herramientas de evaluación que se deben utilizar, pero que deja las decisiones finales sobre los procedimientos de evaluación a los jefes de las divisiones operativas; en el resto de las empresas, la oficina de personal prepara formas y procedimientos detallados e insiste en que todos los departamentos las utilicen.[2] El departamento de personal es responsable también de capacitar a los supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación. Finalmente, el área de personal es responsable de verificar el uso del sistema de evaluación, particularmente con respecto a asegurar que el formato y criterios que se miden cumplan con las leyes de EEO y estén actualizados. Por ejemplo, en un estudio la mitad de las empresas estaba en proceso de revisar sus programas de evaluación, mientras que muchas otras realizaban revisiones para determinar qué tan bien funcionaban sus programas.[3]

PASOS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: Definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La *definición del puesto* significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. *La evaluación del desempeño* significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno; esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación. Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o más *sesiones de retroalimentación*, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

PROBLEMAS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que se espera que logren un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes a las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación; un supervisor condescendiente podría dar a todos los subordinados una calificación "alta", por ejemplo, aunque muchos pudieran no ser realmente satisfactorios. Sin embargo otros problemas surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación, problemas que comprenden las discusiones y la mala comunicación. La figura 10.1 resume éstos y otros problemas de la evaluación.

▶ CÓMO DEFINIR EL PUESTO

DEFINA QUE DESEMPEÑO SE ESPERA

La descripción del puesto generalmente no es suficiente para aclarar lo que se espera que haga el subordinado, debido a que la mayoría de las descripciones no se escriben para puestos específicos, sino para grupos de puestos. Por ejemplo, todos los gerentes

Los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación. Algunas de las trampas que hay que evitar en la apreciación del desempeño son:

1. *Carencia de normas.* Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.

2. *Los criterios irrelevantes o subjetivos.* Deben establecerse los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que éstos se relacionen con el trabajo.

3. *Criterios poco realistas.* Los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero que representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.

4. *Medidas de desempeño malas.* La objetividad y la comparación requieren de que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento. Ejemplos de criterios medibles son: mediciones cuantificables como 10 rechazos por 1000 unidades o 10 ventas por 100 llamadas, así como medidas cualitativas, como proyectos terminados o no terminados.

5. *Errores del evaluador.* Los errores de los evaluadores incluyen las preferencias o prejuicios, el efecto de halo, el error constante, la tendencia central y el temor a la confrontación.

6. *Mala retroalimentación al empleado.* Es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones, a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.

7. *Comunicaciones negativas.* El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.

8. *Incapacidad para aplicar datos de evaluación.* La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño. El uso y apreciación de criterios múltiples, así como la frecuencia de la evaluación, presentan también problemas.

FIGURA 10.1 Problemas comunes en la evaluación del desempeño

Fuente: John E. Oliver, "Performance Appraisals That Fit", en *Personnel Journal*, vol. 64, no. 6, junio de 1985, p. 69.

de ventas de la empresa podrían tener la misma descripción del puesto, aunque como jefe de un gerente de ventas usted podría tener algunas ideas muy específicas sobre qué espera que *su* gerente de ventas haga. Por ejemplo, su descripción de puesto podría incluir actividades como "supervisar a la fuerza de ventas" y "es responsable de todas las fases de mercadotecnia de los productos de la división". Sin embargo, usted podría esperar que su gerente de ventas hiciera lo siguiente: vender personalmente cuando menos 600,000 dólares de productos por año al manejar las dos cuentas más importantes de la división, tener contenta a la fuerza de ventas y mantener a los clientes alejados de los ejecutivos (incluyéndolo a usted).[3]

Para poner esto en operación habrá que crear criterios medibles para cada una de estas actividades. La actividad de "venta personal" puede medirse en términos de cuántos dólares por ventas genera personalmente. "Mantener contenta a la fuerza de ventas" podría medirse en términos de la rotación de personal (con base en la suposición de que menos del 10% de la fuerza de ventas renunciará en cualquier año si el clima laboral es bueno). "Mantener a los clientes alejados de los ejecutivos" puede

http://libreria-universitaria.blogspot.com

medirse en términos de "quejas de los clientes que llegan a la alta gerencia", con el criterio de "no más de diez quejas por año" como el objetivo que debe buscar el gerente de ventas.

LA EVALUACIÓN: MÉTODOS DE EVALUACIÓN

TECNICA DE ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION

escala gráfica de calificación
Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

La técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño se conoce como **escala gráfica de calificación**. En la figura 10.2 se muestra una escala de calificación tradicional. Hay que señalar que la escala lista diversas características (como calidad y cantidad) así como una gama de desempeño (desde insatisfactorio hasta excepcional) para cada una. A todos los subordinados se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica. Posteriormente, se suman y totalizan los valores asignados para cada característica.

En lugar de evaluar las características genéricas o factores (como calidad y cantidad), muchas empresas especifican las responsabilidades que se van a evaluar. Por ejemplo, la figura 10.3[5] muestra una forma de evaluación para la posición de secretaria administrativa. En este caso, las cinco responsabilidades principales del puesto han sido tomadas de la descripción del puesto y se han clasificado por prioridades. Las calificaciones importantes se indican, así, como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías (mecanografía y taquigrafía, recepción, etc.) También se encuentra un espacio en la forma para los comentarios y para la evaluación de los atributos de "desempeño general", como reportar el trabajo a tiempo y la observación de las reglas de trabajo.

METODO DE ALTERNANCIA EN LA CLASIFICACION

método de alternancia en la clasificación
Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

Otro método para evaluar a los empleados es clasificarlos desde el mejor al peor, con respecto a alguna característica. Como generalmente es más fácil distinguir entre el mejor y el peor empleado que simplemente clasificarlos, es más común un **método de alternancia de la clasificación**. Primero se hace una lista con todos los subordinados que se van a calificar y posteriormente se eligen los nombres de cualesquiera que no se conozcan, lo suficientemente bien como para clasificarlos. Posteriormente, en una forma como la de la figura 10.4, es necesario indicar cuál es el empleado con mejor calificación en la característica que se evalúa y también el que obtiene la más baja. Después se debe elegir al siguiente mejor y al siguiente más bajo, *alternando* entre los más altos y los más bajos, hasta que se haya clasificado a todos los empleados.

METODO DE COMPARACION DE PARES

método de comparación de pares
Clasificación a los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

El método de comparación de pares ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz. Por cada característica (cantidad del trabajo, calidad del trabajo y otras), cada uno de los subordinados se compara con los demás subordinados por pares.

Suponga que se va a calificar a cinco empleados. En el método de comparación por pares se establece una tabla, como en la figura 10.5, de todos los posibles pares de empleados *para cada característica*. A continuación, para cada característica se debe indicar (con + o –) quién es el mejor empleado de este par. Posteriormente, se suma el número de veces que un empleado resultó mejor. En la figura 10.5, la empleada María obtuvo la mejor calificación en calidad de trabajo, mientras que Art obtuvo la mayor en cuanto a creatividad.

FIGURA 10.2 **Página de una escala de clasificación gráfica de dos páginas, con espacio para comentarios**

Evaluación del desempeño

Nombre del empleado _____ Título _____

Departamento _____ Número de registro de nómina _____

Motivo de la revisión: ☐ Anual ☐ Promoción ☐ Desempeño no satisfactorio

☐ Por méritos ☐ Término del período de prueba ☐ Otros _____

Fecha en que el empleado empezó en el puesto actual ____/____/____

Fecha de la última evaluación ____/____/____ Fecha de la evaluación programada ____/____/____

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto. Marque el cuadro de clasificación para indicar el desempeño del empleado. Indique N/A si no es apropiado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro de puntuación correspondiente. Se totalizará el total de los puntos y se hará un promedio para una calificación de desempeño global.

IDENTIFICACION DE LA CALIFICACION

S – sobresaliente – El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.

MB – muy bueno – Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.

B – bueno – Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.

NM – necesita mejoramiento – El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.

NS – no satisfactorio – Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos a individuos con esta calificación.

NC – no calificado – No aplicable o demasiado pronto para calificar.

	FACTORES GENERALES	CALIFICACION	ESCALA	DETALLES O COMENTARIOS DE APOYO
1.	**Calidad –** precisión, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado.	S ☐ MB ☐ B ☐ NM ☐ NS ☐	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos ☐
2.	**Productividad –** La cantidad y eficiencia del trabajo producido en un período de tiempo específico.	S ☐ MB ☐ B ☐ NM ☐ NS ☐	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos ☐
3.	**Conocimiento del puesto –** Habilidades prácticas/técnicas e información utilizada en el trabajo.	S ☐ MB ☐ B ☐ NM ☐ NS ☐	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos ☐
4.	**Confiabilidad –** La medida en la que se puede confiar en un empleado en relación con el término y seguimiento de la tarea.	S ☐ MB ☐ B ☐ NM ☐ NS ☐	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos ☐
5.	**Disponibilidad –** La medida en la que un empleado es puntual, observa los períodos prescritos para descanso y comidas y el registro de asistencias totales.	S ☐ MB ☐ B ☐ NM ☐ NS ☐	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos ☐
6.	**Independencia –** El grado de desempeño del trabajo con poca o ninguna supervisión.	S ☐ MB ☐ B ☐ NM ☐ NS ☐	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos ☐

FIGURA 10.3 Ejemplo de una forma para la evaluación del desempeño

Fuente: James Buford, Jr., Bettye Burkhalter y Grover Jacobs, "Link Job Descriptions to Performance Appraisals", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 135-136.

Nombre _____

Posición _____

Período de calificación desde _____ hasta _____

Nombre del evaluado _____

Título del evaluador _____

Departamento _____

Clave de la escala de calificación
1 No cumple con los requerimientos del puesto
2 Cumple con los requerimientos esenciales del puesto
3 Satisface completamente los requerimientos del puesto
4 Satisface los requerimientos del puesto con distinción
5 Excede a los requerimientos del puesto

Figura 1

Parte II. Escalas de calificación para las áreas de tareas:

Posición: Secretaria administrativa
Deberes y responsabilidades

A. Mecanografía y taquigrafía	PCT. (30%)	Calificación:	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Producir documentos precisos escritos a máquina en el formato adecuado, a 60 ppm a partir de una variedad de fuentes, incluyendo el dictado oral: a partir del dictado oral, del dictáfono, de sus notas en taquigrafía o de formatos comunes, transcribe la correspondencia para el gerente general; transcribe las minutas de las asambleas; escribe notas, agendas, horarios y otro tipo de material interno; escribe los estudios para las asociaciones mercantiles: reúne y escribe los reportes operativos y otros informes, incluyendo textos y tablas; escribe copias para revistas comerciales y periódicos; compone y escribe cartas; memorandos, copias y otros documentos cuando son necesarios o se les solicitan.		Comentarios				
B. Recepción	PCT. (25%)	Calificación:	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Recibe y registra los contactos iniciales en persona o por teléfono y presta ayuda con cortesía a los visitantes e interesados; da contestación a las llamadas telefónicas, toma mensajes, proporciona información o dirige la llamada a la persona adecuada, recibe a las visitas, proporciona información o dirige a la oficina o persona adecuada; actúa como anfitriona y ofrece servicios ocasionales a visitas que esperan; opera el servicio de contestadora automática; mantiene la bitácora de llamadas y visitas a la corporación.		Comentarios				
C. Organización	PCT. (20%)	Calificación:	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Maneja con eficiencia el calendario incluyendo el arreglo de entrevistas, reuniones, viajes y actividades similares; mantiene el calendario y arregla las entrevistas para los gerentes general, los miembros del consejo y otros del staff; prepara las solicitudes de reembolso para los viajes oficiales; presta auxilio en los arreglos para la asamblea anual; hace convenios para las reuniones de capacitación en servicio, incluyendo el servicio de cuartos, el intermedio para el café y el servicio de alimentos cuando es necesario; programa la utilización de las instalaciones de juntas de la compañía; ordena la bitácora, los viajes y las cuotas para los conferencistas y consultores externos.		Comentarios				
D. Control de archivo y registros	PCT. (15%)	Calificación:	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Elabora y mantiene los sistemas de archivo adecuados y localiza con prontitud y recupera el material necesario cuando se le solicita; desarrolla planes de asignación de espacio y el sistema de archivo para la correspondencia, minutas, informes, regulaciones y material relacionado; coloca el material en el sitio adecuado en el archivo; busca y recupera material del archivo, escoge, archiva y remueve material para el archivo central o lo destruye cuando es necesario; mantiene y conserva los registros vitales; organiza los datos y los archiva en un formato utilizable.		Comentarios				
E. Servicios generales de oficina	PCT. (10%)	Calificación:	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Realiza las tareas de oficina relacionadas de acuerdo con la práctica aceptable y los procedimientos prescritos; procesa la correspondencia mediante la máquina franqueadora, registra el material de lectura y de correo; abre y distribuye la correspondencia que llega; hace copias de los documentos; mantiene los fondos de la caja chica; engrapa los artículos de periódicos y revistas relacionados con la organización; mantiene los tableros de boletín; realiza otros deberes del puesto conforme se le asigne.		Comentarios				

FIGURA 10.3 (Continuación)

Parte III: Forma de evaluación del desempeño.

¿El empleado informa y permanece en el trabajo cuando se le solicita? ☐ Sí ☐ No Si la respuesta es no, por favor explique.

¿El empleado sigue instrucciones y observa las reglas del trabajo? ☐ Sí ☐ No Si la respuesta es no, por favor explique.

¿El empleado se lleva bien y coopera con los compañeros en el trabajo? ☐ Sí ☐ No Si la respuesta es no, por favor explique.

¿El empleado tiene los conocimientos, capacidades, habilidades y otras calificaciones necesarias para desempeñar el puesto satisfactoriamente? ☐ Sí ☐ No Si la respuesta es no, por favor explique.

Describa cualquier acción específica que el empleado necesite tomar para mejorar el desempeño en su trabajo.

Resuma el desempeño global de este empleado en el puesto, conforme lo determinó en su reunión de análisis.

Parte IV: Firmas.

Este reporte se basa en mi observación y conocimiento tanto del empleado como del puesto.

Supervisor Fecha

Revisor Fecha

Mi firma indica que he recibido esta evaluación. No significa que esté de acuerdo con los resultados.

Empleado Fecha

ESCALA DE ALTERNANCIA PARA LA CALIFICACION

Para la característica: _____

Para la característica que se está midiendo, liste a todos los empleados que se desee calificar. Coloque el nombre del empleado con el nivel superior en la línea uno. Coloque el nombre del empleado con la calificación inferior sobre la línea 20. Después, liste el siguiente nivel más alto sobre la línea dos, el siguiente nivel más bajo sobre la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta que todos los nombres se encuentren sobre la escala.

Empleados con calificación más alta

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Empleado con calificación más baja

FIGURA 10.4
Escala de alternancia en la calificación

METODO DE DISTRIBUCION FORZADA

método de distribución forzada
Similar a la graduación de una curva; se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

El método de distribución forzada es similar a la "graduación de una curva". Con este método, se colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño. Por ejemplo, se podría distribuir a los empleados de la siguiente manera:

15% los de desempeño alto
20% los de desempeño promedio alto
30% los de desempeño promedio
20% los de desempeño promedio bajo
15% los de desempeño bajo

Una manera práctica de hacerlo es escribir el nombre de cada empleado en una tarjeta separada. Posteriormente, para cada característica que se evalúe (calidad del trabajo, creatividad y otras), basta colocar la tarjeta del empleado en una de las categorías de desempeño apropiadas.

Un ejemplo

Merck y compañía, con aproximadamente 31 mil empleados, ha utilizado con algún éxito un método de evaluación de distribución forzada. Este método se utiliza para todos los empleados que reciben incrementos de sueldo por méritos basados en sus calificaciones de desempeño.

La razón de Merck para instituir un sistema de distribución forzada es de carácter informativo.[6] Fue instituido cuando la empresa encontró que el 80% de sus empleados

FIGURA 10.5
Clasificación de los empleados mediante el método de comparación por pares

Nota: + significa "mejor que"; - significa "peor que". Para cada cuadro, sume el número de signos positivos en cada columna para obtener el empleado con la mejor posición.

PARA LA CARACTERISTICA "CALIDAD DEL TRABAJO"

Comparado con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
	Empleados calificados:				
A Art		+	+	-	-
B María	-		-	-	-
C Chuck	-	+		+	-
D Diane	+	+	-		+
E José	+	+	+	-	

↑ María clasifica más alto aquí

PARA LA CARACTERISTICA "CREATIVIDAD"

Comparado con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
	Empleados calificados:				
A Art		-	-	-	-
B María	+		-	+	+
C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	-	+		-
E José	+	-	-	+	

↑ María clasifica más alto aquí

estaban recibiendo calificaciones de 4 y superiores en su escala de 5 puntos. En otras palabras, los empleados que tuvieron logros importantes estaban obteniendo calificaciones sólo ligeramente superiores que aquellos que hicieron un buen trabajo aunque no extraordinario. Como resultado, ni el sistema de evaluación del desempeño ni el plan de pago por méritos tuvieron los efectos sobre la motivación que Merck esperaba. Su propósito principal era lograr una mayor diferenciación entre los empleados, de tal manera que los sobresalientes pudieran ser identificados.

En Merck, todos los empleados reciben ahora una evaluación anual de desempeño en diciembre. Se reúnen con sus supervisores para revisar sus logros durante el año (comparados con los objetivos previamente establecidos) y reciben una de cinco calificaciones: EX (excepcional), CD (con distinción), CMA (crietrio Merek alto), PM (posibilidad de mejoramiento) y NA (no aceptable).

Sin embargo, sólo porcentajes limitados de los subordinados de un gerente pueden entrar en cada una de las cinco categorías. Por ejemplo, el 5% de los empleados de departamento pueden recibir calificaciones EX, el 15% puede recibir calificaciones CD y la gran mayoría —el 70%— entraría en el "criterio Merek alto", el nivel medio de la clasificación. En otras palabras, este sistema obliga al supervisor a identificar no más del 20% de sus empleados sobre el promedio, cuando se les compara con sus propios compañeros de Merck.

El programa está funcionando bien, puesto que la compañía ha trabajado mucho para solucionar los problemas inherentes a la distribución forzada. Por ejemplo, no es realista forzar a un gerente con solamente cuatro o cinco empleados a distribuirlos en cinco clases. Por tanto, utilizan el sistema de "enrolamiento" en el que diferentes departamentos en la misma división se revisan juntos con el propósito de satisfacer el porcentaje de los requerimientos de distribución del sistema de clasificación. (En cada reunión de "enrolamiento", el supervisor puede disuadir a dos de cinco empleados que reciben una clasificación EX.) El gran problema, sin embargo, fue que los empleados que se identifican a sí mismos como de alto rendimiento comprendieran que obtener una CMA (criterio Merck alto) no es igual a obtener una C en la boleta de informes.

No obstante, en Merck (o cuando se clasifican a los estudiantes, para el caso), siempre existe la interrogante si se debe evaluar el desempeño absoluto o el relativo de la persona. Sin embargo, en balance el programa de Merck ha sido exitoso; particularmente ha ayudado a Merck a identificar a los empleados de alto rendimiento y a retribuirlos.

METODO DEL INCIDENTE CRITICO

método del incidente crítico
Se lleva un registro de ejemplos poco comunes, buenos o indeseables, de la conducta de un colaborador relacionada con el trabajo, y se revisa con él en momentos predeterminados.

Con el **método del incidente crítico**, el supervisor lleva por cada subordinado un registro de ejemplos poco frecuentes, buenos o indeseables (o "incidentes") de la conducta relacionada con el trabajo de esa persona. Posteriormente, cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen para comentar el desempeño de este último utilizando los incidentes específicos como ejemplos.

Este método siempre podrá utilizarse para complementar otras técnicas de evaluación, y como tal ofrece varias ventajas. Por una parte, proporciona algunos hechos específicos para explicar la evaluación. Asegura que se piense en la evaluación del subordinado durante todo el año (porque deben acumularse los incidentes) y por tanto la calificación no refleja solamente el desempeño más reciente del empleado. Idealmente, tener una lista de incidentes críticos ofrece algunos ejemplos concretos de lo que el subordinado específicamente puede hacer para eliminar cualquier deficiencia en el desempeño.

Es posible adecuar el método de incidente crítico directamente a las expectativas específicas del puesto que se marcaron para el subordinado al inicio del año. Así, en el ejemplo de la tabla 10.2, una de las responsabilidades continuas del asistente del gerente de planta será supervisar el abasto y reducir los costos de inventario. El incidente crítico muestra que permitió que los costos de almacenamiento aumentaran 15%, y eso ofrece un ejemplo específico del desempeño que debe mejorar en el futuro.

El método del incidente crítico con frecuencia se utiliza para complementar una técnica de calificación. No obstante, es útil para identificar ejemplos específicos de buen y mal desempeño y planear la manera en que pueden corregirse las deficiencias. Pero no es tan útil para comparar a los empleados o tomar decisiones salariales.

FORMAS NARRATIVAS

Algunas empresas utilizan las formas narrativas para evaluar el personal. Por ejemplo, la forma utilizada en la figura 10.6 presenta el "plan de mejoramiento de desempeño"

TABLA 10.2 Ejemplos de incidentes críticos para un asistente de gerente de planta adjunto

LABORES COTIDIANAS	OBJETIVOS	INCIDENTES CRITICOS
Programar la producción de la planta	Utilización total del personal y maquinaria en la planta; entregar a tiempo los pedidos	Instituyó un nuevo sistema para programar la producción; redujo los pedidos atrasados en 10% el mes pasado; el mes pasado aumentó la utilización de la maquinaria en la planta en 20%
Supervisar el abasto de materias primas y el control de inventarios	Reducir los costos de inventarios al tiempo que se mantienen suministros adecuados a disposición	Permitió que los costos de almacenamiento del inventario se incrementaran en 15% el mes pasado; ordenó en exceso las partes "A" y "B", en un 20%; y pidió un 30% menos de partes "C"
Supervisar el mantenimiento de la maquinaria	Que no haya paros debido a fallas en la maquinaria	Instituyó un nuevo sistema preventivo de mantenimiento para la planta; evitó un paro en la maquinaria al descubrir una parte defectuosa

FIGURA 10.6 Plan de mejoramiento del desempeño

Fuente: Joseph J. Famularo, *Handbook of Personnel Forms, Records and Reports*, Nueva York, Mc Graw-Hill, 1982, pp. 216-219

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

Nombre _____ Fecha _____

Título de la posición _____ Depto./Div. _____

I. **PROPOSITO Y OBJETIVO**

Esta forma y procedimiento está diseñada para ayudar al supervisor en el análisis de *cómo* un empleado está desempeñando su trabajo, esto es, las capacidades individuales y el conocimiento que utilizan para cumplir con las responsabilidades de su puesto. El principal objetivo para usted a llenar este Análisis de Desempeño y los comentarios posteriores con el empleado, es ayudar a la persona a mejorar.

II. ***PASOS EN EL PROCEDIMIENTO***

A. **Factores y capacidades del desempeño** —Las capacidades individuales y los factores del desempeño representan las habilidades más importantes necesarias para que la mayoría de los empleados desempeñen sus puestos. Después de leer la descripción de cada factor, asigne una calificación del aprovechamiento de las capacidades del empleado utilizando la guía siguiente:

F — fuerte
S — satisfactorio
N — necesita mejoramiento
NA — no aplicable

Se proporciona un espacio al término de esta forma para asentar por escrito los factores y capacidades de desempeño que se podrían considerar importantes y que no se encuentran en esta forma. Sin embargo, sugerimos que evite agregar rasgos de personalidad que no influyan en el desempeño.

B. ***Análisis del desempeño y ejemplos*** — *Se proporciona esta sección para ayudarle en su* juicio con ejemplos específicos *relacionados con el desempeño* de conducta observada. Estos ejemplos deben ser establecidos en términos de lo que el empleado hizo o dijo (al terminar una tarea o proyecto) cuando esto se relaciona con el factor de desempeño.

C. **Plan de mejoramiento** — Las acciones específicas deben ser listadas en esta sección, la cual será considerada para ayudar al empleado en aquellas áreas que requieran mejoramiento en el desempeño. Se sugiere que el supervisor y los subordinados desarrollen este *plan en forma conjunta en una sesión de análisis.* Estas acciones se deben centrar en las actividades, tareas, capacitación, responsabilidades del puesto acrecentadas, etc., que darán al empleado la oportunidad de desarrollar las capacidades necesarias. El plan de mejoramiento escrito también debe establecer *quién* es responsable de terminar cada paso, una tabla de horarios para llenar y un proceso de retroalimentación y seguimiento que verificará el progreso.

D. **Conversación con el empleado** —La calificación y análisis del desempeño de cada factor o capacidad deben ser comentados con el empleado. El foco principal de esta reunión debe ser una solución del problema, es decir, estimular al empleado a que piense acerca de las causas del problema de la deficiencia de capacidad o conocimiento y para generar ideas sobre cómo lograr el mejoramiento en el desempeño. Trabajando juntos, el supervisor y el empleado deben examinar la causa de cada deficiencia y después desarrollar de manera conjunta y en acuerdo un curso de acción lógico para el mejoramiento. El plan de mejoramiento debe ser realista, se debe anotar y dar seguimiento en sesiones futuras.

utilizado por una compañía multinacional para evaluar los progresos y el desarrollo de sus empleados. Como podrá verse, se pide al supervisor que (1) califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto, y (2) que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al empleado a cumplir o exceder estos criterios. Posteriormente, una conclusión de la discusión de la evaluación del desempeño, haciendo énfasis en la solución del problema.[7]

FIGURA 10.6 (Continuación)

Factores del desempeño y capacidades	Análisis del desempeño y ejemplos	Plan de mejoramiento
PLANIFICACION — Predicción, definición de objetivos, establecimiento de las estrategias y cursos de acción, presupuestos, horarios, programas y delinear los procedimientos.		
ORGANIZACION — Agrupamiento de las actividades para lograr resultados, delegar responsabilidades, la formación de grupos y la utilización de los recursos disponibles.		
DIRECCION — Habilidad para guiar y supervisar. Subraya los procesos de motivación, comunicación y dirección.		
CONTROL — Desarrollo de los criterios del desempeño, medida de los resultados y toma de acciones correctivas.		
COMO DESARROLLAR A LAS PERSONAS — Evaluación del desempeño y potencial, ofreciendo la capacitación y desarrollo, la instrucción y asesoría y la solución de problemas de personal.		

ESCALAS DE CALIFICACION BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO

escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC) Método de evaluación cuya finalidad es combinar los beneficios de incidentes críticos narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

La **escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)** está diseñada para combinar los beneficios de la narrativa de incidentes críticos y las calificaciones cuantificadas al relacionar una escala cuantitativa con ejemplos específicos de buen o mal desempeño, como en la figura 10.7. Sus promotores aseguran que ofrece una evaluación más adecuada y equitativa que las otras herramientas que se han comentado.[8]

Normalmente, el desarrollo de una ECBC comprende cinco pasos:[9]

1. *Generar incidentes críticos.* Se pide a las personas que conocen el puesto a evaluar (ocupantes del puesto o supervisores) que describan ejemplos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz y otro ineficaz.
2. *Desarrollar dimensiones del desempeño.* Posteriormente, estas personas agrupan estos incidentes en un conjunto más pequeño (digamos de cinco o diez) de dimensiones de desempeño. Luego, cada grupo (dimensión) se define.

FIGURA 10.6 (Continuación)

ANALISIS DE PROBLEMAS— Determinar los datos pertinentes, diferenciar los hechos importantes de los menos importantes, definir las interrelaciones y el logro de las soluciones prácticas.		
TOMA DE DECISIONES — Evaluación y selección entre cursos de acción alternativos en forma rápida y precisa.		
RELACIONES INTERPERSONALES — Efectividad en relación con otras personas en todos los niveles organizacionales. Sensibilidad con las necesidades de otros.		
COMUNICACION — Habilidad para exponer ideas en forma clara y persuasiva. Capacidad para escuchar y buscar aclaración de los puntos de vista de otros.		
IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES — Apoya y determina los objetivos del plan de acción afirmativa para los grupos minoritarios y mujeres.		

3. *Reasignar incidentes.* Otro conjunto de personas que también conozca el puesto reasigna a continuación los incidentes críticos originales. Se proporcionan las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se pide que los reasigne en el grupo que considere les ajuste mejor. Normalmente, se retiene un incidente crítico si un porcentaje (habitualmente del 50% al 80%) de este segundo grupo lo asigna al mismo grupo que lo asignaron las personas en el paso 2.
4. *Calificación de los incidentes.* Generalmente, se pide a este segundo grupo que califique (las escalas de siete o nueve puntos son las más comunes) la conducta descrita en el incidente con respecto a qué tan eficaz o ineficazmente representa el desempeño de la dimensión apropiada.
5. *Desarrollar un instrumento final.* Un subconjunto de incidentes (normalmente de seis a siete por grupo) se utiliza como "base del comportamiento" para cada dimensión.

Ejemplo

A continuación, un ejemplo de la manera en que este método funciona en la práctica. Tres investigadores desarrollaron un ECBC para las cajeras de abarrotes que trabajan en una enorme cadena de tiendas en el oeste de Estados Unidos.[10] Obtuvieron varios incidentes críticos y los agruparon en ocho dimensiones de desempeño:

http://libreria-universitaria.blogspot.com

FIGURA 10.6 (Continuación)

Factores del desempeño y capacidades	Análisis del desempeño y ejemplos	Plan de mejoramiento
CONOCIMIENTO DEL PUESTO — Comprensión de los componentes funcionales del propio puesto, así como conocimiento de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conocimiento del campo especializado y técnico de su trabajo.		
SEGURIDAD Y SALUD — Promueve activamente y defiende los principios de salud e higiene de la corporación. Inicia y trabaja por objetivos realistas.		

CONOCIMIENTO Y JUICIO
CONCIENCIA
HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS
HABILIDAD EN OPERACION DE LA REGISTRADORA
HABILIDAD EN EMBOLSADO
HABILIDAD ORGANIZACIONAL DEL TRABAJO EN LA CAJA
HABILIDAD EN TRANSACCIONES MONETARIAS
HABILIDAD DE OBSERVACION

Posteriormente, desarrollaron una escala de calificación basada en el comportamiento para una de estas dimensiones, "conocimiento y juicio". Como la figura 10.7, ésta contiene una escala (que va de uno a nueve) para calificar el desempeño desde "extremadamente malo" hasta "extremadamente bueno". También hay que notar que la ECBC está *basada en el comportamiento* en incidentes críticos específicos. Por ejemplo, en el supermercado hay un incidente crítico específico ("como conoce el precio de los artículos, se espera que esta cajera detectara artículos con precio equivocado o sin

Capacidades en ventas

Habilidad de convencimiento a los prospectos para enlistarse en la marina; utilizar los beneficios y oportunidades con eficiencia para promover a la marina; habilidades de cierre; adaptación en forma adecuada de las técnicas de ventas para diferentes prospectos; solución efectiva de las objeciones para unirse a la marina.

9 — Un prospecto estableció que quería el programa de energía nuclear o no firmaría. Cuando no calificó, el reclutador no se rindió; en cambio, introdujo al joven en la electrónica, haciendo énfasis de la capacitación técnica que recibiría.

8 — El reclutador trata las objeciones para enrolarse a la marina en forma seria; trata de contrarrestar las objeciones con argumentos relevantes y positivos para una carrera naval.

7 — Cuando habla con un preparatoriano, el reclutador menciona a otros preparatorianos de esa escuela que ya se han enlistado.

6 — Cuando un aspirante califica para un solo programa, el reclutador trata de comunicar al aspirante que es un programa conveniente.

5 — Cuando un prospecto está decidiendo en qué servicio enlistarse, el reclutador trata de vender la marina mediante la descripción de la vida naval en el mar y las aventuras en el puerto.

4 — Durante una entrevista, el reclutador dijo al aspirante: "Trataré de conseguir la escuela que quieres, pero francamente es probable que no se abra hasta dentro de tres meses, así que, ¿por qué no tomas la segunda opción y partes ahora?"

3 — El reclutador insistió en mostrar más folletos y películas aun cuando el aspirante le dijo que quería firmar de inmediato.

2 — Cuando un prospecto establece una objeción para estar en la marina, el reclutador termina la conversación porque piensa que el prospecto no está interesado.

1

FIGURA 10.7
Categoría de desempeño basada en el comportamiento

Fuente: Walter C. Borman, *Behavior Based Rating Scales* en Ronnald A. Berk (ed.) *Performance Assessment: Methods & Applications*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1986, p. 103.

él"); esto ayuda a determinar o especificar lo que se entiende por desempeño "extremadamente bueno". En el mismo sentido, existen otros incidentes críticos en toda la escala.

Ventajas

El desarrollo de una ECBC puede requerir mucho más tiempo que el desarrollo de otras herramientas de evaluación, como las escalas gráficas de calificación. Sin embargo, se dice que las ECBC tienen algunas ventajas importantes:[11]

1. *Un indicador más preciso.* Las personas que mejor conocen el puesto y sus requerimientos elaboran las ECBC. Por tanto, las escalas resultantes deben ser un muy buen indicador del desempeño en ese puesto.

2. *Criterios más claros.* Los incidentes críticos, junto con la escala, ayudan a aclarar qué se entiende por desempeño "extremadamente bueno", desempeño "promedio" y otros.
3. *Retroalimentación.* El uso de los incidentes críticos podría ser más útil en cuanto a ofrecer retroalimentación a las personas que son objeto de la evaluación.
4. *Dimensiones independientes.* Agrupar sistemáticamente los incidentes críticos en cinco o seis dimensiones del desempeño (como "conocimiento y juicio") debe ayudar a que las dimensiones sean más independientes entre ellas. Por ejemplo, quien califica debe tener menos probabilidades de calificar alto a un empleado en *todas* las dimensiones simplemente porque se le calificó alto en "conciencia".
5. *Consistencia.*[12] Las evaluaciones ECBC también parecen ser relativamente consistentes y confiables, en cuanto a que las evaluaciones de una persona por parte de diferentes calificadores tienden a ser similares.

EL METODO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

administración por objetivos (APO)
Implica la disposición de metas medibles y específicas con cada empleado y posteriormente la revisión periódica del progreso logrado.

En esencia, la *administración por objetivos* (APO) consiste en adoptar objetivos medibles específicos para cada empleado y después comentar periódicamente su progreso hacia esos objetivos. La empresa podría intentar un modesto programa APO participativo con los subordinados estableciendo los objetivos y proporcionando periódicamente retroalimentación. Sin embargo, el término APO casi siempre se refiere a un *amplio programa de evaluación y establecimiento de objetivos* a nivel de la organización, que consta de seis pasos principales:

1. *Establecer los objetivos de la organización.* Establezca un plan a nivel de la organización para el año siguiente y determine los objetivos.
2. *Fijar los objetivos por departamento.* En este punto, el jefe de departamento y sus supervisores, en forma conjunta, establecen los objetivos para sus departamentos.
3. *Comentar los objetivos por departamento.* Los jefes de departamento comentan los objetivos con todos los subordinados (con frecuencia en una reunión a nivel del departamento) y les piden desarrollar sus propios objetivos individuales; en otras palabras, ¿cómo puede contribuir cada empleado al logro de los objetivos del departamento?
4. *Definir los resultados esperados* (establecer los objetivos individuales). En este punto, el jefe de departamento y sus subordinados establecen los objetivos de desempeño a corto plazo.
5. *Revisar el desempeño: medición de resultados.* Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6. *Proporcionar retroalimentación.* Los jefes de departamento sostienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para comentar y evaluar los progresos de estos últimos en el logro de los resultados esperados.

Una de las bases de un buen programa de administración por objetivos es la comunicación abierta, la cual fomenta el compromiso del empleado para alcanzar las metas.

Problemas que se deben evitar

Existen tres problemas en el uso de la APO. El *establecimiento de objetivos no claros* y *no medibles* es el problema principal. Es inútil establecer un objetivo como "se hará un mejor trabajo de capacitación". Por otro lado, "tendremos cuatro subordinados promovidos durante el año", sí es un objetivo medible.

Segundo, la APO *demanda mucho tiempo.* Establecer objetivos, medir el progreso y proporcionar retroalimentación, puede tomar varias horas por empleado al año, además del tiempo ocupado en la evaluación de cada persona.

Tercero, establecer los objetivos con los subordinados algunas veces se vuelve un *esfuerzo supremo,* con el gerente pugnando por cuotas más altas y los subordinados presionando para reducirlas. Por tanto, es importante conocer el trabajo y las habilidades de la persona. Para motivar el desempeño, los objetivos deben ser justos y alcanza-

bles. Cuanto más conozca acerca del trabajo y de las habilidades de la persona, más confianza se puede tener en los criterios que usted establezca.

INTEGRACION DE LOS METODOS

En la práctica, la mayoría de las empresas combina varias herramientas de evaluación. En la figura 10.8 se ilustra un ejemplo de ese método integrado. Se trata de una forma de calificación utilizada para evaluar el desempeño de los gerentes en una enorme línea aérea. Hay que señalar que se trata básicamente de una escala gráfica de calificación, en la que se incluyen frases descriptivas para definir las características que se miden. No obstante, hay una sección de "comentarios" bajo cada característica. Esto permite que la persona que califique anote varios incidentes críticos relevantes. El método de clasificación cuantificable permite comparaciones de empleados y por tanto es útil para tomar decisiones de remuneración, transferencia y promoción. Los incidentes críticos ofrecen ejemplos específicos de buen y mal desempeño.[13]

▶ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: PROBLEMAS Y DIFICULTADES

COMO ENFRENTAR LOS CINCO PROBLEMAS PRINCIPALES DE LA ESCALA DE CALIFICACION PARA LA EVALUACION

Existen cinco problemas básicos que pueden debilitar la eficacia de las herramientas de evaluación como las escalas gráficas de calificación: criterios poco claros, efecto de halo, tendencia central, condescendencia o severidad y preferencias.

Criterios poco claros

criterios de desempeño poco claros
Escala de evaluación demasiado abierta a la interpretación. Para corregirla incluya frases descriptivas que definan cada característica y lo que se entiende por criterios como "bueno" o "no satisfactorio".

Los **criterios de desempeño poco claros** son un problema. Observe la escala gráfica de calificación de la tabla 10.3. Aunque el cuadro parece lo suficientemente objetivo, tal vez produciría evaluaciones poco justas. Esto se debe a que las características y grados de mérito quedan abiertas a la interpretación. Por ejemplo, diferentes supervisores probablemente definirían el "buen" desempeño, el desempeño "justo" y otros de manera diferente. Lo mismo se aplica a características como la "calidad del trabajo" o la "creatividad".

Hay varias maneras de rectificar este problema. La mejor es desarrollar e incluir frases descriptivas que definan cada característica, como en la figura 10.2. Allí se definió en la escala lo que se entendía por "sobresaliente", "superior" y "buena" calidad de trabajo. Esto da como resultado evaluaciones más consistentes y que se pueden explicar con mayor facilidad.

Efecto de halo

efecto de halo
En la evaluación del desempeño, problema que se presenta cuando la calificación que hace un supervisor a un subordinado en una característica, influye en la calificación de esta persona en las otras características.

El **efecto de halo** se refiere a que la calificación de un subordinado en una característica ("se lleva bien con los demás") influye en la manera como se califica a esa misma persona en otras características (como podría ser la "cantidad de trabajo"). Este problema se presenta con los empleados que son particularmente amistosos (o poco amistosos) con el supervisor, debido a que un empleado poco amigable con frecuencia será calificado

PRINCIPALES FUERZAS Y DEBILIDADES EN EL DESEMPEÑO

Lea las definiciones de cada factor gerencial y escoja la clasificación que describa con más precisión al colaborador. Si después de leer la definición se determina que esa área de habilidad no quedó demostrada debido a la naturaleza de la posición del empleado, marque No Aplicable(N/A). Su evaluación de cada uno de los factores gerenciales debe relacionarse directamente con el desempeño real del subordinado en su trabajo.

HABILIDAD DE PLANEACION – La medida en que la persona:	Código de clasificación	(MARQUE UNO)	
– Evaluó y estableció las prioridades del área de resultados. – Diseñó planes reales de corto y largo plazo. – Formuló programas viables. – Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.	1	Excede con mucho los requerimientos	
	4	Generalmente cumple con los requerimientos	
	3	Cumple por completo con los requerimientos	
	2	Por lo general excede los requerimientos	
	5	No cumple con los requerimientos	

Comentarios:

HABILIDAD DE ORGANIZACION – La medida en que la persona:	Código de clasificación	(MARQUE UNO)	
– Agrupó las actividades para el uso óptimo de los recursos materiales y de personal a fin de alcanzar las metas. – Definió con claridad las responsabilidades y límites de autoridad de los subordinados. – Redujo confusión e ineficiencias en las operaciones de trabajo.	3	Cumple por completo con los requerimientos	
	2	Generalmente excede los requerimientos	
	5	No cumple con los requerimientos	
	1	Excede con mucho los requerimientos	
	4	Por lo general cumple con los requerimientos	

Comentarios:

HABILIDADES DE CONTROL – La medida en que la persona:	Código de clasificación	(MARQUE UNO)	
– Estableció procedimientos apropiados para mantenerse informado de los progresos en el trabajo de sus subordinados. – Identificó las desviaciones en el progreso hacia las metas de trabajo. – Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurar que se cumplieran las metas establecidas.	5	No cumple con los requerimientos	
	4	Generalmente cumple con los requerimientos	
	3	Cumple por completo con los requerimientos	
	2	Por lo general excede los requerimientos	
	1	Excede con mucho los requerimientos	

Comentarios:

FIGURA 10.8
Página de una forma tradicional de evaluación gerencial

Nota: Esta es una página de una forma con varias hojas, utilizada para evaluar a los gerentes.

insatisfactoriamente en todas las características y no solamente en la de "se lleva bien con los demás". Tener conciencia de este problema es un gran paso hacia su solución. La capacitación de los supervisores puede también aliviar el problema.[14]

Tendencia central

tendencia central
Tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel promedio.

Muchos supervisores tienen una **tendencia central** cuando se trata de llenar las escalas de calificación. Por ejemplo, si la escala va de 1 a 7, tenderán a evitar los números altos (6 y 7) y los bajos (1 y 2) y marcar la mayoría de sus calificaciones entre el 3 y el 5. Si se utiliza una escala gráfica de calificación, esta tendencia central podría significar que simplemente todos los empleados son calificados como "promedio". Por supuesto, esta restricción puede distorsionar seriamente las evaluaciones, al hacerlas menos útiles para fines de promoción, remuneración o asesoría al subordinado. Clasificar a los empleados (en lugar de utilizar una escala gráfica de calificación) puede evitar este problema de tendencia central, debido a que todos deben estar clasificados y por tanto no pueden ser marcados como promedio. De hecho, ésta es una de las principales ventajas del sistema de clasificación.

Condescendencia o severidad

condescendencia/severidad
El problema que se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.

Algunos supervisores tienden a calificar a todos sus subordinados consistentemente alto (o bajo), de la misma manera en que algunos maestros otorgan buenas calificaciones y otros no. Este problema de **severidad/condescendencia** es especialmente serio con las escalas gráficas de calificación, debido a que el supervisor puede calificar a todos los subordinados, ya sea alto o bajo. Cuando se trata de clasificar a los subordinados, el supervisor está forzado a distinguir entre quienes tienen alto y bajo rendimiento. Por lo tanto la severidad/condescendencia no es un problema con el sistema de clasificación o distribución forzada.

De hecho, si es necesario utilizar una escala gráfica de calificación, es buena idea asumir una distribución de desempeños —que, por ejemplo, solamente el 10% del personal deba ser calificado como "excelente", el 20% "bueno" y así sucesivamente. En otras palabras, tratar de distribuir las calificaciones que asigne (a menos, por su puesto, que usted esté seguro de que todas las personas realmente entran sólo en una o dos categorías).

Preferencias

preferencias
Tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

Las diferencias individuales entre los subordinados "en términos de características como edad, raza y sexo" con frecuencia afectan las calificaciones que reciben, muy independientemente del desempeño real del empleado.[15] Por ejemplo, un estudio reveló una tendencia sistemática a evaluar a los trabajadores de más de 60 años de edad más bajo en la "capacidad de desempeño" y "potencial de desarrollo" que los empleados más jóvenes.[16] La raza y sexo del trabajador podrían afectar también su calificación, aunque en este caso la **preferencia** no necesariamente es consistente contra grupos minoritarios o las mujeres, como parece ser el caso de los trabajadores de edad avanzada. En un estudio, las mujeres con desempeño elevado normalmente fueron calificadas substancialmente mejor que los hombres con alto desempeño. En el mismo sentido, los negros

TABLA 10.3 **Escala gráfica de calificación con criterios poco claros**

	EXCELENTE	BUENA	PROMEDIO	MALA
Calidad del trabajo				
Cantidad del trabajo				
Creatividad				
Integridad				

Nota: Por ejemplo, ¿qué se entiende por "buena", "cantidad de trabajo" y otros elementos?

con mal desempeño con frecuencia recibían calificaciones substancialmente más altas que los blancos con mal desempeño.[17]

Una imagen interesante de la manera en que la edad de los empleados puede distorsionar su evaluación, se desprende de un estudio entre enfermeras tituladas. Si las enfermeras tenían de 30 a 39 años de edad, ellas y sus supervisores calificaban su desempeño casi de la misma manera. En la categoría de 21 a 29, los supervisores calificaron a las enfermeras más alto que lo que ellas mismas se asignaban. No obstante, para la categoría de 40 a 61 años, los supervisores calificaban el desempeño de las enfermeras por debajo de lo que éstas consideraban. La conclusión podría ser que los supervisores son más estrictos en la evaluación de los subordinados de mayor edad: no le dan tanto crédito a sus logros, en tanto que atribuyen cualquier mal desempeño a su falta de habilidad.[18]

El desempeño previo del empleado puede también afectar la evaluación que haga el supervisor de su desempeño actual.[19] El error real en la evaluación podría adoptar varias formas. En ocasiones, quien califica podría sobrestimar sistemáticamente el mejoramiento por parte de un mal trabajador o declinar los errores de un buen trabajador. En algunas situaciones —particularmente cuando el cambio en la conducta es más gradual— quien califica podría mostrarse insensible a los cambios en la conducta del trabajador. En cualquier caso, cuando se evalúa el desempeño es importante hacerlo objetivamente. Trate de eliminar la influencia de cosas como el desempeño previo, la edad o la raza.

COMO EVITAR PROBLEMAS EN LA EVALUACION

Existen por lo menos tres cosas que se pueden hacer para reducir el impacto de los problemas en la evaluación como, por ejemplo, el de las preferencias y la tendencia central. Primero, es necesario estar seguro de que se conocen bien los problemas mencionados. Entender el problema es un gran paso hacia su solución.

TABLA 10.4 Principales ventajas y desventajas de las herramientas de evaluación

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Escalas gráficas de calificación	Fáciles de utilizar; ofrecen una calificación cuantitativa para cada empleado.	Los criterios podrían ser poco claros: El efecto de halo, la tendencia central, la condescendencia y las preferencias también podrían ser problemas.
Clasificación de alternancia	Fácil de utilizar (pero no tan sencilla como las escalas gráficas de calificación). Evita la tendencia central y otros problemas de las escalas de calificación.	Puede provocar desacuerdos entre los empleados y podría ser injusta si todos los empleados *son*, por ejemplo, excelentes.
Método de distribución forzada	Termina con un número predeterminado de personas en cada grupo.	Los resultados de la evaluación dependen de lo adecuado de la elección original de puntos críticos.
Método de incidentes críticos	Ayuda a especificar qué es "correcto" y "malo" en el desempeño del empleado. Obliga al supervisor a evaluar a los subordinados constantemente.	Dificulta la calificación o clasificación de los empleados en relación con los demás.
Escala de calificación basada en el comportamiento	Ofrece "anclas" de comportamiento. La ECBC es muy precisa.	Difícil de desarrollar.
APO	Vinculada con el acuerdo conjunto sobre los objetivos de desempeño.	Requiere mucho tiempo.

Segundo, se debe elegir la técnica de evaluación adecuada. Cada una de las técnicas, como la escala gráfica de calificación o el método del incidente crítico, tienen sus ventajas y desventajas. Por ejemplo, como se resume en la tabla 10.4, el método de clasificación evita la tendencia central pero puede provocar resentimientos entre los empleados cuyo desempeño es de hecho muy similar, como cuando todos en realidad tienen clasificación "alta".

Tercero, capacite a los supervisores para eliminar errores de calificación, como el efecto halo, condescendencia y tendencia central, para ayudarles a evitar estos problemas.[20] En un programa de capacitación tradicional, a los que califican se les muestra un video en el que se realizan trabajos y se les pide calificar al trabajador. Las calificaciones dadas por cada participante se colocan sobre una tabla y se explican los diferentes errores (como condescendencia y el efecto halo). Por lo general, el instructor da la calificación correcta y después ilustra los errores de calificación que los participantes cometieron.[21] De acuerdo con un estudio, la capacitación de la evaluación asistida por computadora mejoró la habilidad de los gerentes para llevar a cabo los comentarios de evaluación del desempeño con sus subordinados.[22]

La capacitación de quien califica tampoco es una panacea para reducir los errores de calificaciones o para mejorar la precisión de las evaluaciones. Desde el punto de vista práctico, diversos factores, que incluyen el grado con el que el salario está vinculado con las calificaciones del desempeño, la presión del sindicato, la rotación de personal, las limitaciones de tiempo y la necesidad de justificar las calificaciones podrían ser más importantes que la capacitación. Esto significa que el mejoramiento en la precisión de la evaluación implica no sólo la capacitación sino también la reducción de factores externos, como la presión del sindicato o las limitaciones del tiempo.[23]

LA IGUALDAD EN EL EMPLEO Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Desde la aprobación del Título VII, los tribunales han manejado diversas situaciones (incluyendo la promoción, despido y decisiones de compensación) en las que las evaluaciones del desempeño han jugado un papel sustancial.[24] Como se resume en la tabla 10.5, en sus decisiones han detectado con frecuencia que lo inadecuado del sistema de evaluación de la empresa es la base de alguna acción discriminatoria ilegal.[25]

Cierto caso se refería a decisiones de despido. En ese punto, el tribunal señaló que la empresa había violado el Título VII cuando, con base en bajas calificaciones de desempeño, despidió a varios empleados con apellido español.[26] El tribunal determinó que esa práctica era ilegal debido a que:

1. Las evaluaciones se basaron en observaciones subjetivas de los supervisores.
2. Las evaluaciones no fueron aplicadas y calificadas de manera consistente.
3. Dos de los tres evaluadores a nivel supervisión no tenían contacto cotidiano con los empleados evaluados.

Un aspecto importante de este caso fue que el tribunal, en efecto, aceptó las evaluaciones de desempeño como pruebas. En otras palabras, concluyó que el procedimiento de evaluación del desempeño utilizado por la compañía tenía que cumplir con las normas de selección de empleados de la EEOC y que en esta situación no había sido así. Aunque las evaluaciones *estuvieron basadas* en el "mejor de los juicios y opiniones" de los evaluadores, *no* estuvieron basadas en criterios objetivos sustentados por algún tipo de registro de validez.

Con base en esto, algunos expertos han afirmado que el proceso de desarrollo de la evaluación del desempeño debe cumplir con normas estrictas para desarrollar cualquier prueba; sin embargo, en la actualidad la mayoría considera que esto no es necesario.[27] Por ejemplo, dos autores concluyeron que la insistencia en esta validación puede ser "potencialmente peligrosa, puesto que su admisión la colocaría en una posición que no se podría defender en forma satisfactoria".[28]

TABLA 10.5 Evaluación del desempeño: Resumen de los casos legales y fallos importantes

CASO	AÑO	CORTE	PARTE GANADORA	FALLO(S) IMPORTANTE(S)
Griggs vs. *Duke Power Company*	1971	Suprema	Empleado	Primer apoyo a las normas de la EEOC. El impacto adverso requiere que se demuestre la relación con el trabajo. La intención de discriminar por parte de la empresa fue irrelevante.
Marquez vs. *Omaha District Sales Office, Ford Division of the Ford Motor Company*	1971	De apelaciones, 8° circuito	Empleado	Documentación necesaria. El uso equivocado del sistema legal de evaluación podría violar el Título VII.
Rowe vs. *General Motors*	1972	De apelaciones, 5° circuito	Empleado	Se condenó la falta de capacitación del evaluador. Se condenaron los criterios subjetivos del desempeño. Se exigió comunicar los criterios de desempeño.
Brito vs. *Zia Company*	1973	De apelaciones, 10° circuito	Empleado	Las evaluaciones del desempeño son "pruebas de empleo". El impacto adverso requiere se demuestre la validez del sistema de evaluación de desempeño. Los criterios objetivos del desempeño deben complementar a los criterios subjetivos. Se requirió de una aplicación y calificación normalizada de las evaluaciones.
Wade vs. *Mississippi Cooperative Extension Service*	1974	De distrito	Empleado	Se requirió del análisis del puesto. Se condenó la evaluación de características generales.
Albemarle Paper Company vs. *Moody*	1975	Suprema	Empleado	Las evaluaciones de desempeño como criterios deben estar relacionados con el puesto. Apoyo de las normas de la EEOC con respecto al desarrollo de criterios.
Patterson vs. *American Tobacco Company*	1978	De apelaciones, 4° circuito	Empleado	Es necesario el análisis del puesto. Se requirieron criterios objetivos de desempeño.
Ramirez vs. *Hofheinz*	1980	De apelaciones, 5° circuito	Organización	Se apoyaron los criterios subjetivos de desempeño. Fue importante el historial de la empresa. Documentación completa.
Carpenter vs. *Stephen F. Austin State University*	1983	De apelaciones, 5° circuito	Empleado	Análisis actualizado. Se requirió que los criterios de desempeño estuvieran claramente relacionados con el puesto. Se requirió de capacitación del evaluador.
Chamberlain vs. *Bissel, Inc.*	1982	De distrito	Empleado	Incapacidad para advertir una baja en el desempeño en las evaluaciones.
Grant vs. *C&P Telephone Co.*	1984	Tribunal de distrito	Organización	El historial laboral del demandante no sólo fue revisado por el personal de nivel superior, se le advirtió repetidamente que el despido era inminente si su trabajo no mejoraba.
Nord vs. *U. S. Steel*	1985	11° Circuito	Empleado	La demandante demostró con éxito que tuvo buenas evaluaciones de desempeño antes de solicitar una promoción. Después de la solicitud, sus evaluaciones fueron negativas, y la llevaron finalmente al despido.
John F. Winslow vs. *Federal Energy Regulatory Commission*	1987	De distrito	Empleado	La empresa carecía de documentación para deteriorar la credibilidad del empleado.
Romei vs. *Shell Oil Co.*	1991	Suprema Corte de Nueva York	Empleado	Surge la posibilidad de que la empresa pueda ser demandada por difamación, por lo que se señaló en la evaluación del desempeño.

Fuentes: Basado en Sami M. Abbasi, Kenneth W. Hollman y Joe H. Murrey, Jr., "Employment at Will: An Eroding Concept in Employment Relationships", en *Labor Law Journal*, vol. 38, no. 1, enero de 1987, pp. 26-27; Gerald Barrett y Mary Kernan, "Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions Since *Brito vs. Zia* with Implications for Personnel Practices", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 3, otoño de 1987, pp. 489-501; David Martin y Kathryn Bartol, "The Legal Ramifications of Performance Appraisal: An Update", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, no. 2, otoño de 1991, pp. 257-286.

En este caso, una lista de verificación para desarrollar un proceso de evaluación del desempeño defendible incluye lo siguiente:[29]

1. Realice un análisis del puesto para indagar las características (como, por ejemplo, "la conclusión oportuna de un proyecto") necesarias para el desempeño satisfactorio del puesto. Gráficamente:

   Análisis del puesto → Criterio de desempeño → Evaluación del desempeño

2. Incorpore estas características al instrumento de calificación. (Observe que, si bien la literatura profesional recomienda instrumentos de calificación vinculados con las conductas del puesto específico, es decir, la ECBC, los tribunales aceptan en forma rutinaria métodos menos sofisticados como las escalas gráficas de calificación.)
3. Asegúrese de proporcionar los criterios de desempeño definitivos a quienes califican y a quienes van a ser calificados.
4. Utilice dimensiones individuales claramente definidas del desempeño del puesto (como cantidad o calidad) en vez de medidas globales y no definidas del desempeño del puesto (como "desempeño total").
5. Cuando se utilizan escalas gráficas de calificación, hay que evitar nombres de características abstractas (por ejemplo, lealtad, honestidad) a menos que puedan definirse en términos del comportamiento observable.
6. Emplee calificaciones de supervisión subjetiva (en términos de ensayos, por ejemplo) sólo como un componente del proceso de evaluación total.
7. Capacite a los supervisores para utilizar en forma adecuada los instrumentos de calificación. Esto incluye las instrucciones para aplicar los criterios de evaluación del desempeño ("sobresaliente", etc.) cuando se hacen juicios. En seis de diez casos decididos contra la empresa, los demandantes demostraron que se habían aplicado criterios subjetivos de manera distinta a los grupos minoritarios y mayoritarios.[30]
8. Permita a los evaluadores tener un contacto cotidiano substancial con el empleado que se evalúa.
9. Siempre que sea posible, la evaluación debe realizarla más de un evaluador, y todas las evaluaciones deben realizarse de manera independiente. Este proceso puede ayudar a "cancelar" errores y preferencias individuales por parte de los evaluadores.
10. Utilice los mecanismos de apelación formales y la revisión de calificaciones mediante el personal de nivel superior.
11. Documente las evaluaciones y razones para dar una decisión de despido (si existe).
12. Hasta donde sea adecuado, proporcione normas correctivas para ayudar a los empleados con mal desempeño a mejorar su rendimiento. Los tribunales ven de manera favorable estas prácticas.

¿COMO SE DEBE REALIZAR LA EVALUACION?

¿Quién debe calificar el desempeño de un empleado? Existen diversas opciones.

Evaluación del supervisor inmediato

Las calificaciones de los supervisores son el núcleo de la mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño. Esto se debe a que obtener la evaluación de un supervisor es relativamente fácil y además tiene mucho sentido. El supervisor deberá estar —y por lo general así es— en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

Evaluación de los compañeros

La evaluación de un empleado por parte de sus compañeros ha demostrado ser eficaz en cuanto a predecir el éxito futuro de la administración. Por ejemplo, a partir de un estudio de oficiales de la milicia se sabe que las calificaciones de los compañeros fueron muy precisas al predecir qué oficiales serían promovidos y cuáles no.[31] En otro estudio que comprendió a mas de 200 gerentes industriales, las calificaciones de los compañeros fueron igualmente útiles para predecir quién sería promovido.[32] Un problema

http://libreria-universitaria.blogspot.com

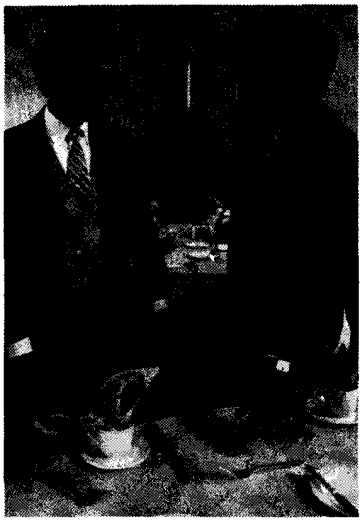
potencial en este caso es el de la "ayuda mutua", por la que los colegas simplemente se reúnen y acuerdan calificarse alto entre ellos.

Con más empresas que utilizan equipos semiautónomos, las evaluaciones de los compañeros o del "equipo" se vuelven más comunes. En Digital Equipment Corporation, por ejemplo, un empleado adecuado para una evaluación selecciona a un "presidente" de evaluaciones cada año. Esta persona selecciona a un supervisor y otros tres compañeros para evaluar el trabajo del empleado.[33]

Comités de calificación

Muchas empresas utilizan comités de calificación para evaluar a los empleados. Estos comités con frecuencia están integrados por el supervisor inmediato del empleado y otros tres o cuatro supervisores.

Existen varias ventajas en el uso de evaluadores múltiples. Primera, aunque podría haber discrepancias en las calificaciones otorgadas por los diferentes supervisores, el conjunto de calificaciones tiende a ser más confiable, justo y válido que las de los evaluadores individuales,[34] debido a que la participación de varios evaluadores puede ayudar a eliminar problemas como las preferencias y el efecto del halo de parte de los calificadores individuales. Además, aunque *hay* diferencias en las calificaciones, normalmente derivan del hecho de que los evaluadores en diferentes niveles de la organización con frecuencia observan diferentes facetas del desempeño de un empleado; la evaluación debe reflejar estas diferencias.[35] Aun cuando no se utilice un comité, es común que por lo menos la evaluación sea revisada por el gerente inmediato superior de quien realizó la evaluación. Esta es una práctica común en 16 de 18 compañías encuestadas en un estudio.[36]



Este supervisor de alimentos está realizando una sesión de retroalimentación sobre el desempeño durante un importante banquete, no sólo para obtener información sobre el desempeño del empleado, sino también para mantener comunicación abierta y fomentar el compromiso del empleado.

Autocalificaciones

Algunas firmas han experimentado con el uso de autocalificaciones del desempeño por parte de los empleados (generalmente junto con las calificaciones de los supervisores). El problema básico es que la mayoría de los estudios muestra que los trabajadores se evalúan consistentemente más alto que la calificación que reciben de sus supervisores o compañeros.[37] Por ejemplo, en un estudio se descubrió que cuando se les pidió que calificaran su desempeño en el puesto, 40% de los empleados en puestos de todo tipo se ubicó en el 10% superior ("uno de los mejores"), mientras que casi todos los empleados restantes se ubicaron ya sea en el 25% superior ("muy por encima del promedio") o cuando menos en el 50% superior ("arriba del promedio"). Generalmente, no más del 1 o 2% se ubicará en una categoría debajo del promedio, y esos casi invariablemente estarán en la categoría superior debajo del promedio.

Por tanto, las autoevaluaciones deben utilizarse con mucho cuidado. Los supervisores que solicitan autoevaluaciones deben ser advertidos de antemano de que sus evaluaciones y las autoevaluaciones de los subordinados podrían ser muy discrepantes, y que pedir autoevaluaciones por escrito podría tender a acentuar las diferencias y hacer más rígidas las posiciones.[38] Por supuesto, aun si no se solicitan formalmente las autoevaluaciones, todos los empleados indudablemente llegarán a la junta para revisar el desempeño con su propia autoevaluación en mente, y esta autocalificación casi invariablemente será superior a la calificación del supervisor.

Evaluación por los subordinados

En la actualidad, la mayoría de las empresas le permite a los subordinados evaluar en forma anónima el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan *retroalimentación hacia arriba*.[39] Cuando este proceso se lleva a cabo en toda la empresa, ayuda a los gerentes de alto nivel a diagnosticar los estilos gerenciales, identificar los problemas potenciales de las "personas" y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual, cuando es necesario. Estas calificaciones de los subordi-

nados son especialmente valiosas cuando se utilizan para el desarrollo, más que con propósitos evaluativos.[40]

El programa de Federal Express es característico y se llama Survey Feedback Action (SFA) (estudio de acción de retroalimentación). El SFA incluye tres fases. Primera, el estudio es en forma anónima y consistente y se proporciona cada año para cada empleado. Los temas en la encuesta están diseñados para reunir información acerca de aquellas cosas que ayudan y obstaculizan a los empleados en su ambiente de trabajo. Una muestra de estos temas incluye: Puedo decirle a mi gerente lo que pienso; Mi gerente me dice lo que espera; Mi gerente escucha mis inquietudes; Mi gerente me mantiene informado; La alta gerencia escucha las ideas desde mi nivel; Fed Ex hace un buen trabajo para nuestros clientes; En mi ambiente utilizamos prácticas de trabajo seguras; y El pago es justo para este tipo de trabajo. Posteriormente, los resultados de la encuesta con un grupo de trabajo se recopilan y se regresan al gerente. Para asegurar el anonimato, las unidades más pequeñas *no* reciben sus propios resultados; más bien, sus resultados son archivados con los de varias otras unidades de trabajo similares hasta que un departamento de 20 o 25 personas obtiene los resultados totales del grupo.

La segunda fase implica una sección de retroalimentación entre el gerente y su grupo de trabajo. La meta de las sesiones es identificar las inquietudes o problemas específicos, examinar las causas particulares de estos problemas y trazar los planes de acción para corregirlos. Como resultado, los gerentes están capacitados para hacer preguntas indagatorias. Por ejemplo, suponga que un tema de la encuesta con baja calificación fue "Me siento libre de decir a mi gerente lo que pienso". Los gerentes son instruidos para hacer a sus grupos preguntas como "¿qué lo reprime?" (horario, conductas específicas) y "¿qué le hace pensar que no estoy interesado?"

La reunión de retroalimentación podría dar como resultado una tercera fase, "El plan de acción". Este plan es una lista de acciones que el gerente tomará para canalizar las inquietudes de los empleados y esperar los resultados con optimismo. De esta manera, los gerentes obtienen una hoja de trabajo para el plan de acción que contiene cuatro columnas: ¿Cuál es el problema? ¿Cuál es su análisis? ¿Cuál es la causa? y ¿Qué se debe hacer?

▶ LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PRINCIPALES TIPOS DE ENTREVISTAS

En realidad, hay tres tipos de **entrevistas de evaluación**, cada uno con sus propios objetivos. Esto se resume a continuación:[41]

TIPO DE ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	OBJETIVO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION
1) Satisfactorio—Promovible	1) Elaborar planes de desarrollo
2) Satisfactorio—No promovible	2) Mantener el desempeño
3) No satisfactorio—Corregible	3) Plan de corrección
No satisfactorio—No corregible	Despedir o tolerar (no se requiere entrevista)

En la última situación (no satisfactorio—no corregible), generalmente no hay necesidad de la entrevista de evaluación, debido a que el desempeño de la persona de todas maneras no es corregible.

Satisfactorio—promovible

En este tipo de entrevista el desempeño de la persona es satisfactorio, y hay una promoción que le espera. Esta es la más fácil de las tres entrevistas de evaluación. El objetivo

es comentar los planes de carrera de la persona y desarrollar un plan de acción específico para el desarrollo educativo y profesional que necesita para pasar a su siguiente puesto.

Satisfactorio—no promovible

Esta entrevista es para empleados cuyo desempeño es satisfactorio, pero para quienes no es posible una promoción. Tal vez la persona ha alcanzado su nivel de competencia o tal vez no hay más espacio en la compañía. Además, algunos empleados se sienten felices donde están y no desean una promoción.[42] El objetivo aquí no es mejorar o desarrollar a la persona, sino mantener un desempeño satisfactorio.

No es fácil mantener un desempeño satisfactorio en estas condiciones. Se tendrán que encontrar incentivos importantes que sean suficientes para mantener el desempeño satisfactorio. Estos podrían incluir algo de tiempo libre adicional, un pequeño bono, cierta autoridad para manejar un puesto un tanto más grande y refuerzo del desempeño en la forma de un ocasional "bien hecho".

No satisfactorio—corregible

Cuando el desempeño de la persona se considera no satisfactorio pero corregible, el objetivo de la entrevista es elaborar un plan de acción (que se explica más adelante) para corregir el desempeño no satisfactorio.

COMO PREPARARSE PARA LA ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Hay tres cosas que se deben hacer.[43] Primero, *reúna los datos*. Estudie la descripción del puesto del empleado, compare su desempeño con los criterios y revise los archivos de las evaluaciones previas de desempeño. A continuación *prepare al empleado*. Es necesario darle por lo menos aviso una semana antes para que revise su trabajo, lea las descripciones de su puesto, analice los problemas y prepare sus preguntas y comentarios. Finalmente, elija el *momento y lugar*. Hay que encontrar un momento mutuamente acordado para la entrevista y dejar suficiente tiempo libre para toda la entrevista. Las entrevistas con personal de nivel bajo, como los oficinistas y el personal de mantenimiento, probablemente no requieran más de una hora. Evaluar a los empleados de nivel gerencial con frecuencia requiere de dos a tres horas. Hay que asegurarse de que la entrevista se realiza en un lugar privado donde no habrá interrupciones por llamadas telefónicas o visitas.

COMO LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA

En este punto, existen tres cosas que debe recordar:[44]

1. *Sea directo y específico.* Hable en términos de datos objetivos del trabajo. Utilice ejemplos como ausencias, retardos, registros de calidad, informes de inspección, pérdidas o desperdicios, órdenes procesadas, registros de productividad, material utilizado o consumido, puntualidad en las tareas o proyectos, control o reducción de costos, cantidad de errores, costos comparados con el presupuesto, la correspondencia con los clientes, devoluciones de producto, tiempo de procesamiento de la orden, nivel y exactitud del inventario, reportes de accidentes, etcétera.
2. *No diga las cosas en forma personal.* No diga: "Usted es demasiado lento para producir estos reportes." En cambio, *trate* de comparar el desempeño de la persona con una *norma* ("estos reportes deberían estar elaborados en diez días"). En forma similar, no compare el desempeño de la persona con otras personas ("El es más rápido que usted").
3. *Anime a hablar al empleado. Deténgase y escuche* lo que le está diciendo. Elabore preguntas abiertas como: "¿Qué piensa que se puede hacer para mejorar la situación?" Utilice

una orden como "adelante" o "dígame más". Retome el último punto de la persona como una pregunta, por ejemplo, "¿Piensa que no se puede tener el trabajo listo?"

4. *No sea puntilloso.* No sea personal, pero asegúrese de que la persona sale sabiendo específicamente lo que hace bien y lo que hace *en forma equivocada.* Dé ejemplos específicos; asegúrese de que la persona comprende y está de acuerdo antes de retirarse de cómo se mejorarán las cosas, y cuándo. Desarrolle un plan de acción como éste:

PLAN DE ACCION

Fecha: 18 de mayo

Para: John, asistente de gerente de planta

Problema: Inventario de partes demasiado elevado

Objetivo: Reducir el inventario de partes para la planta en 10% para junio

Acciones	*Cuando*	*Resultados esperados*
Determinar el inventario promedio mensual de partes	6/2	Establecer una base a partir de la cual se pueda medir el progreso
Revisar las cantidades de pedidos y el uso de partes	6/15	Identificar los artículos en exceso
Embarcar las partes excesivas al almacén regional y eliminar las partes obsoletas	6/20	Limpiar el espacio de almacenamiento
Establecer nuevas cantidades de pedido para todas las partes	6/25	Evitar un almacenamiento excesivo en el futuro
Verificar los registros para evaluar su situación actual	7/1	Ver qué tan cerca se está del objetivo

Cómo manejar a un subordinado defensivo

Las defensas son muy importantes y un aspecto familiar en nuestras vidas. Cuando se acusa a una persona de mal desempeño, con frecuencia la primera reacción será *negarlo.* Al negar la falta, la persona evita cuestionar su capacidad. Otros reaccionan a las críticas con *ira y agresión.* Esto les ayuda a liberar la presión y posponer el enfrentamiento al problema de inmediato hasta que puedan solucionarlo. Hay otros que reaccionan a las críticas *replegándose* en una concha.

En cualquier caso, entender y enfrentar la actitud defensiva es una habilidad importante en la evaluación del desempeño. El psicólogo Mortimer Feinberg sugiere lo siguiente:

1. *Reconocer que el comportamiento defensivo es normal.*
2. *Nunca atacar las defensas de una persona.* No trate de "explicar la conducta a esa persona" al decir cosas como: "Usted sabe que la razón verdadera por la que utiliza esa excusa es porque no puede resistir que se le culpe por nada." Por el contrario, hay que tratar de concentrarse en el acto mismo ("las ventas están bajas") en lugar de en la persona ("no está vendiendo suficiente").
3. *Posponga la acción.* En ocasiones, lo mejor es no hacer nada. Las personas suelen reaccionar a las amenazas repentinas ocultándose instintivamente tras sus "máscaras". Sin embargo, si se les da tiempo suficiente, producen una reacción más racional.

4. *Reconozca sus propias limitaciones.* El supervisor no debe esperar poder resolver todos los problemas que surjan, particularmente los humanos. Más importante todavía, es recordar que un supervisor no debe tratar de ser un psicólogo. Una cosa es ofrecer entendimiento al personal y otra completamente diferente tratar de manejar problemas psicológicos profundos.

El comportamiento expresivo del gerente, durante una reunión de evaluación del desempeño, deteriora la utilidad del proceso de evaluación.

Cómo criticar a un subordinado

Cuando son necesarias las críticas, deben hacerse de manera que ayuden a la persona a mantener su dignidad y sentimiento de valía. Específicamente, las críticas deben hacerse en privado y deben ser constructivas, al ofrecer ejemplos de incidentes críticos y sugerencias específicas de lo que podría hacerse y por qué. Evite las "críticas insultantes" una vez al año, dando retroalimentación diariamente, para que en la revisión formal no haya sorpresas. Nunca diga que la persona está "siempre" mal (ya que nadie está "siempre" mal o bien). Finalmente, la crítica debe ser objetiva y estar libre de cualquier sentimiento personal del supervisor.

Cómo asegurar que la entrevista de evaluación conduzca a un mejor desempeño

Habrá que aclarar los problemas relacionados con el puesto y establecer metas de mejoramiento así como un programa para alcanzarlas. En un estudio, los investigadores revelaron que el hecho de que los subordinados expresaran *satisfacción* con su entrevista de evaluación dependía esencialmente de tres cosas: No sentirse amenazados durante la entrevista, tener la oportunidad de presentar sus ideas y sentimientos e influir en el curso de la entrevista, y contar con un supervisor que ayude y sea constructivo durante el encuentro.[45]

Sin embargo, no se desea solamente que los subordinados se sientan satisfechos con su entrevista de desempeño. La principal intención es que logren mejorar su desempeño subsecuente. Y es en ese punto donde los investigadores descubrieron que: *Aclarar los problemas de trabajo con el empleado y establecer metas de desempeño medibles y un programa para alcanzarlas* —un plan de acción— fueron los dos factores que consistentemente produjeron que el empleado mejorara el desempeño.

Cómo manejar una advertencia formal escrita

Habrá ocasiones en que el desempeño del empleado es tan malo que se requiera de una amonestación formal escrita. Estas amonestaciones escritas sirven para dos propósitos: (1) pueden servir para alejar al empleado de sus malos hábitos, y (2) pueden ayudarle a defender su decisión tanto con sus propios jefes como (si es necesario) en los tribunales. Las advertencias escritas, por tanto, deben identificar los criterios bajo los cuales se juzga al empleado, aclarar que el empleado tenía conocimiento de la norma, especificar cualquier violación a ella y, manifestar que el empleado tiene una oportunidad para corregir su conducta.

▶ LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA PRÁCTICA

¿Cómo efectúan las empresas la evaluación del desempeño? ¿Qué herramientas se utilizan? Una encuesta sobre la práctica actual sugiere lo siguiente:[46]

> Casi todas las empresas que respondieron tienen programas formales de evaluación del desempeño. Aproximadamente el 93% de las organizaciones más pequeñas (aquellas con

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

Una medida del desempeño de las entrevistas de la ARH es la cantidad de tiempo que permanecen las personas en la compañía. Esta medida de retención se puede cuantificar, lo cual la hace adecuada para la computarización. Los profesionales de personal y ARH con frecuencia inician sus carreras entrevistando aspirantes, algunas veces sin la capacitación adecuada en las técnicas de entrevistas. Y un propósito de un sistema de evaluación de desempeño eficiente es identificar las áreas en las que el empleado necesita mayor capacitación.

Si la investigación de la compañía muestra un índice de rotación de personal alto dentro de los primeros seis meses de empleo, por ejemplo, esto sugiere desajustes entre el empleado y el puesto. El problema podría ser un análisis de puestos inadecuado (o su consecuencia, una mala descripción del puesto), especificaciones de puesto no precisas o un entrevistador mal capacitado. El primer paso es establecer cuál es el índice de retención, tanto para el entrevistador como para el supervisor. (Los supervisores son registrados debido a su impacto importante en la retención, sin tomar en cuenta los datos proporcionados por la ARH en el proceso de contratación.)

Los índices de retención se pueden calcular mediante la captura de nombre, raza, sexo, códigos de posición del puesto solicitado, código del departamento y el código del supervisor (un solo número o letra asignada a cada supervisor que tenga las responsabilidades de la contratación). Al relacionar estas hojas del cálculo con las listas de los nuevos contratos y con las listas de los despidos, se pueden calcular con regularidad los índices de retención. Una macro (que combina diferentes teclas de una serie de instrucciones con sólo dos teclas) puede vincular las hojas de cálculo, terminar los cálculos e imprimir el informe.

Se puede elaborar una tabla en la que los supervisores que han contratado en un marco de tiempo específico son identificados por un solo número o abreviatura. Cada vez que se contrata a un nuevo empleado, una columna de datos incluiría la identificación de supervisor. Aunque una base de datos suma o resta, se puede totalizar el número de empleados contratados por cada supervisor en ese período de tiempo. Se pueden tomar en cuenta sólo a aquellos supervisores a quienes un entrevistador determinado envió a los aspirantes, mediante el ajuste de la fórmula para realizar esta discriminación de datos. Esto es particularmente útil si el entrevistador considera que un supervisor afecta de manera importante el índice de retención en forma negativa. Este es un ejemplo de "qué pasa si...?", lo cual permite a los gerentes observar cómo un cambio de hecho afecta el resultado —y posiblemente la decisión del gerente.

Si bien los índices de retención no se deben utilizar como una sola medida de la eficacia de un entrevistador, ofrecen una medida objetiva del desempeño sobre la cual se basan las decisiones sobre metas futuras o capacitación.

menos de 500 empleados) cuenta con estos programas;. alrededor del 97% de las organizaciones grandes los tiene.

Las escalas de clasificación son con mucho la técnica de evaluación más ampliamente utilizada. Aproximadamente el 62% de las pequeñas organizaciones utiliza escalas de clasificación, el 20% ensayos y un 19% APO. Entre las organizaciones grandes, el 51% emplea escalas de calificaciones, algo más del 23% ensayos y aproximadamente 17% utilizan APO.

Sin embargo, las que utilizan calificaciones como la principal técnica de evaluación, por lo general también requieren comentarios narrativos para justificar las calificaciones y

describir las fuerzas y debilidades del empleado y los documentos para desarrollar planes.[47] Aquellas empresas que utilizan los ensayos como la principal técnica de evaluación, suelen requerir una clasificación completa del desempeño cuantitativo para facilitar al empleado comparaciones para la toma de decisiones en cuanto a la compensación.

El 92% de las evaluaciones las hace el supervisor inmediato del empleado. Estas evaluaciones, a su vez, son revisadas por el supervisor del evaluador en el 74% de las organizaciones participantes en la encuesta.

Sólo aproximadamente el 7% de las organizaciones utiliza el método de autoevaluación en cualquier parte del proceso de evaluación global del desempeño.

Casi todos (99%) los empleados son informados de los resultados de sus evaluaciones. Por lo general, aproximadamente al 77% se le da la oportunidad de responder con comentarios escritos sobre sus evaluaciones.

En el 69% de las compañías, las evaluaciones se llevan a cabo anualmente.

Las instrucciones son importantes: el 82% de las empresas ofrece instrucciones escritas para los evaluadores y el 60% proporciona capacitación.

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. Evaluar el desempeño juega un papel crucial en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo. Las personas desean y necesitan retroalimentación con respecto a la manera en que actúan y la evaluación de desempeño ofrece una oportunidad para darles esa retroalimentación. Y si el desempeño no es el adecuado, la entrevista de evaluación representa una oportunidad para revisar los progresos del subordinado y elaborar un plan para rectificar las deficiencias en el desempeño que se identifiquen.
2. Antes de la evaluación, habrá que asegurarse de aclarar el desempeño esperado para que el empleado sepa hacia dónde se dirige. Hay que preguntar, en otras palabras: "¿Qué se espera realmente que haga esta persona?"
3. Se describieron varias herramientas para la evaluación del desempeño, como son la escala gráfica de calificación, el método de alternancia en la clasificación, el método de distribución forzada, la ECBC, APO y el método de incidente crítico.
4. Cada una de estas técnicas tiene sus ventajas y desventajas. Los problemas de la evaluación que hay que cuidar son: Criterios poco claros, el efecto de halo, la tendencia central, el problema de severidad y las preferencias.
5. La mayoría de los subordinados probablemente deseen alguna explicación específica o ejemplos de la razón de su evaluación alta o baja y, para esto, reunir *incidentes críticos* puede ser útil. En este caso, debe mantenerse un registro de ejemplos buenos o indeseables, poco comunes en el comportamiento de cada persona en su trabajo. Este sistema puede ser útil para identificar ejemplos concretos de buen y mal desempeño en términos de las actividades específicas que se espera que lleven a cabo los subordinados. Aun cuando la empresa exija que se resuman las evaluaciones en forma de una escala gráfica de calificación, llevar una lista de incidentes críticos puede ser útil cuando llegue el momento de comentar la evaluación con el subordinado.
6. Es importante que el subordinado considere justa la evaluación, y a este respecto hay que hacer cuatro cosas: Evaluar su desempeño frecuentemente; asegurarse de que el supervisor está familiarizado con el desempeño de la persona; asegurarse de que hay una acuerdo entre el supervisor y el empleado con respecto a las responsabilidades de su puesto y, finalmente, solicitar la ayuda de la persona cuando se formulen planes para eliminar debilidades en el desempeño.
7. Existen tres tipos de entrevistas de evaluación, cada una con sus propios objetivos. La primera es para el desempeño que es no satisfactorio pero sí corregible. En este caso, el objetivo de la entrevista es elaborar un plan de acción para corregir el desempeño no satisfactorio. El segundo tipo de entrevista es para los empleados cuyo desempeño es satisfactorio pero cuya promoción es imposible. El objetivo en ese caso no es mejorar o desarrollar a la persona, sino mantener el desempeño satisfactorio. Finalmente, la entrevista satisfactorio-promovible, en la que el objetivo principal es comentar los planes de carrera

de la persona y desarrollar un programa de acción específico para el desarrollo que necesita el empleado para pasar al siguiente puesto.

8. Hay tres cosas que se deben hacer para prepararse para la entrevista de evaluación: Reunir los datos, preparar al empleado y elegir el momento y lugar.
9. Al realizar la entrevista, lo principal que se debe tener en consideración es el tono al inicio de la entrevista: ser tan positivo como sea posible, resumir los puntos de vista del empleado y del supervisor y posteriormente desarrollar un plan de acción como el que se presentó en este capítulo.
10. Para lograr un cambio constructivo en el comportamiento del subordinado es, importante que éste hable en la entrevista. Lo que hay que hacer para alentarlo es: Probar el silencio, utilizar preguntas abiertas, presentar las preguntas en forma de un problema, utilizar una pregunta como orden, utilizar preguntas de elección para tratar de entender los *sentimientos* que subyacen a lo que la persona dice y repetir el último punto en forma de pregunta. Por otra parte, lo que *no* debe hacer es hablar todo el tiempo, utilizar preguntas restrictivas, elaborar juicios, dar consejos gratuitos, utilizar calificativos agresivos, ridiculizar, restar importancia o utilizar el sarcasmo.
11. La mejor manera de manejar a un subordinado defensivo es proceder con mucho cuidado. Específicamente, reconocer que el comportamiento defensivo es normal, nunca atacar las defensas de una persona, posponer las acciones y reconocer las limitaciones propias del supervisor.
12. Si está genuinamente interesado en utilizar la entrevista de evaluación para mejorar el desempeño subsecuente del subordinado, lo más importante es tratar de aclarar los problemas relacionados con el trabajo y delinear metas de mejoramiento y un calendario para alcanzarlas.

TERMINOS CLAVE

escala gráfica de calificación
método de alternancia en la clasificación
método de comparación de pares
método de distribución forzada
método de incidente crítico
escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)
administración por objetivos (APO)
criterios de desempeño poco claros
efecto de halo
tendencia central
condescendencia/severidad
preferencias
entrevistas de evaluación

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Comente las ventajas y desventajas de cuando menos cuatro herramientas para la evaluación del desempeño.
2. Desarrolle una escala gráfica de calificación para los siguientes puestos: secretaria, ingeniero, operador asistente de directorio.
3. Evalúe la escala de calificación de la tabla 10.1. Analice la manera de mejorarla.
4. Explique la forma en que usted utilizaría el método de alternancia en la clasificación, el método de comparación por pares y el método de distribución forzada.
5. Durante una semana, desarrolle un conjunto de incidentes críticos que cubran el desempeño en clase de uno de los maestros.
6. Con sus propias palabras, explique la manera en que desarrollaría una escala de calificación basada en el comportamiento.
7. Explique los problemas que se deben evitar en la evaluación del desempeño.
8. Comente las ventajas y desventajas de utilizar diversos evaluadores potenciales para medir el desempeño de una persona.
9. Explique los objetivos de los cuatro tipos de entrevista de evaluación y la manera en que afectan el desarrollo de la entrevista.
10. Explique cómo realizar una entrevista de evaluación.
11. Responda a la pregunta: "¿Cómo haría para que el entrevistado hable durante una entrevista de evaluación?"

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO LABORAL

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Evaluación del desempeño

Después de pasar algunas semanas en el trabajo, Jennifer quedó sorprendida al descubrir que su padre no había evaluado formalmente el desempeño de ninguno de los empleados durante todos los años que había tenido el negocio. La posición de Jack era que él tenía "que atender un ciento de cosas con mayor prioridad", como incrementar las ventas y reducir los costos y, en cualquier caso, muchos de los empleados no habían permanecido lo suficiente para ser evaluados de ninguna manera. Más aún, afirmó Jack, los trabajadores manuales como los que hacen el planchado y la limpieza periódicamente obtienen la retroalimentación positiva en términos de elogios de Jack por un trabajo bien hecho o la crítica, también por parte de Jack, de las cosas que no parecían correctas durante alguna de las vueltas por la tienda. En forma similar, Jack no temía hablar con sus gerentes acerca de los problemas de la tienda de tal manera que ellos, también, obtenían alguna retroalimentación en la posición en la que se encontraban.

No obstante esta retroalimentación informal, Jennifer cree que es necesario un enfoque de evaluación de desempeño más serio. También cree que existen criterios como calidad, cantidad, asistencia y puntualidad que deben ser evaluados periódicamente, incluso si a un trabajador se le paga a destajo. Más aún, tiene la certeza de que los gerentes necesitan contar con una lista de normas para asuntos como la limpieza, eficiencia, seguridad de la tienda y el apego al presupuesto, sobre los cuales saben que van a ser formalmente evaluados.

Preguntas

1. ¿Jennifer está en lo correcto acerca de la necesidad de evaluar *formalmente* a los trabajadores? ¿También a los gerentes? ¿Por qué o por qué no?
2. Desarrolle un método de evaluación de desempeño para los trabajadores y gerentes en cada tienda.

CASO LABORAL: *Cómo evaluar a las secretarias en la Universidad Sweetwater*

Rob Winchester, recién nombrado vicepresidente de asuntos administrativos en la Universidad Estatal de Sweetwater, enfrentaba un serio problema poco después de que iniciara su carrera universitaria. Tres semanas después de su ingreso en septiembre, el presidente de Sweetwater, jefe de Rob, le dijo que uno de los primeros problemas que debería resolver era el de encontrar la manera de mejorar el sistema de evaluación utilizado para medir el desempeño secretarial y de la oficina en general en la Universidad de Sweetwater. Al parecer, la dificultad principal era que la evaluación del desempeño estaba tradicionalmente vinculada de manera directa con los incrementos salariales que se otorgaban al final del año. Por tanto, casi ninguno de los administradores era completamente preciso cuando utilizaba las formas de calificación gráfica que eran la base de la evaluación de los empleados de oficina. De hecho, lo que generalmente ocurría era que cada administrador simplemente calificaba a su empleado o secretaria como "excelente". Con ello, todo el personal de apoyo recibía un máximo de incremento en su paga cada año.

Sin embargo, el presupuesto actual de la Universidad no tenía fondos suficientes para financiar otro aumento anual "máximo" para todo el personal. Además, el presidente de Sweetwater opinaba que la costumbre de ofrecer una retroalimentación inútil a cada secretaria en cuanto a su desempeño durante el año no era una situación saludable, por lo que había pedido al nuevo vicepresidente que revisara el sistema. En octubre, el vicepresidente envió un memorándum a todos los administradores, en el que les decía que en el futuro no más de la mitad de las secretarias que reportaban a cualquier administrador en particular podrían ser evaluados como "excelentes". Esta medida, en efecto, obligó a cada supervisor a empezar a clasificar a sus secretarias de acuerdo con

la calidad de su desempeño. El memorándum del vicepresidente enfrentó inmediatamente una resistencia generalizada; por parte de los administradores, quienes temían que muchas de sus secretarias empezaran a irse en busca de empleos más lucrativos en la industria privada, y por parte de las secretarias, quienes sentían que el nuevo sistema era injusto y reducía las posibilidades que tenían de recibir un salario máximo. Un grupo de secretarias empezó a reunirse silenciosamente afuera de la oficina del presidente en el campus universitario. La manifestación, los comentarios sarcásticos por parte de administradores molestos y los rumores de una inminente "disminución en el ritmo de trabajo" por parte de las secretarias (había aproximadamente 250 en el campus) obligó a Rob Winchester a preguntarse si había tomado la decisión correcta al establecer una clasificación forzada. Sin embargo, sabía que había algunos expertos en evaluación del desempeño en la escuela de administración, por lo que decidió reunirse con ellos para comentar el problema.

A la mañana siguiente se realizó la junta. Winchester explicó la situación como la veía: El sistema actual de evaluación de desempeño había sido instituido cuando la Universidad abrió sus puertas hacía diez años, y la forma de evaluación fue desarrollada inicialmente por un comité de secretarias. Bajo ese sistema, los administradores de Sweetwater llenaban formas similares a la de la tabla 10.3. Esta evaluación anual (en marzo) había causado problemas casi inmediatamente, debido a que quedó en claro desde el principio que los administradores variaban mucho en sus interpretaciones de los critrios para el puesto, así como en el detenimiento con el que llenaban las formas y supervisaban a sus secretarias. Además, los defectos de este procedimiento quedaron en evidencia al final del primer año, cuando quedó claro que el aumento de sueldo a todas las secretarias estaba directamente vinculado con la evaluación de marzo. Por ejemplo, quienes recibían un "excelente" se hacían acreedores a un aumento máximo, los "buenos" recibían incrementos menores y los que no recibían calificación obtenían solamente el incremento normal para compensar el incremento en el costo de la vida. Debido a que las universidades en general, y la de Sweetwater en particular, han pagado a sus secretarias sueldos un tanto inferiores a los prevalecientes en la industria privada, algunas secretarias dejaron la Universidad este primer año. A partir de ese momento, la mayoría de administradores simplemente calificaba a todas las secretarias como excelentes a fin de evitar la rotación de personal, con lo que se aseguraba a todas un aumento máximo. En el proceso, se evitaban también los resentimientos provocados por importantes diferencias en el desempeño que de otra forma eran detectadas por los jefes.

Dos de los expertos de Sweetwater accedieron a considerar el problema y en dos semanas volvieron con el vicepresidente con las siguientes recomendaciones. Primero, la forma utilizada para calificar a las secretarias era completamente insuficiente. Por ejemplo, como estaba escrito, quedaba poco claro lo que se entendía por "excelente" o "calidad del trabajo". Como resultado, casi todos los administradores con los que habían hablado no estaban seguros del significado de cada elemento en la calificación. Recomendaron entonces una forma como la de la figura 10.2. Además, recomendaron que el vicepresidente rescindiera su primer memorándum y no intentara obligar arbitrariamente a los administradores universitarios a calificar cuando menos a la mitad de sus secretarias por debajo de excelente. Los dos asesores señalaron que, en realidad, se trataba de un procedimiento injusto ya que era posible que cualquier administrador en particular contara con personal excelente en todos los aspectos; o posiblemente, aunque menos probable, que todos estuvieran por debajo del promedio. Los expertos dijeron que la manera de hacer que todos los administradores tomaran el proceso de evaluación de desempeño más en serio era dejar de vincularlo con los aumentos de sueldo. En otras palabras, recomendaron que todos los administradores llenaran formas como la de la figura 10.2 para cada una de sus secretarias cuando menos una vez al año y posteriormente utilizar esta forma como base para junta de orientación. Sin embargo, los incrementos salariales se determinarían con alguna otra base que no fuera la evaluación del desempeño, a fin de que los administradores no dudaran más en llenar las formas de calificación honestamente.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

El vicepresidente agradeció a los dos expertos y volvió a su oficina para ponderar las recomendaciones. Algunas de ellas (como sustituir la antigua forma por una nueva) parecían tener mucho sentido. No obstante, le quedaban serias dudas con respecto a la eficacia de cualquier forma gráfica de calificación, particularmente si tuviera que decidirse a favor de su sistema original de clasificación forzada. La segunda recomendación de los expertos —dejar de vincular las evaluaciones con incrementos salariales automáticos— tenía sentido pero daba lugar a cuando menos un problema práctico: Si los aumentos de sueldo no se basaban en las evaluaciones del desempeño, ¿en qué se iban a basar? Empezó a preguntarse si las recomendaciones de los expertos no estarían simplemente fundadas en teorías de torre de marfil.

Preguntas

1. ¿Piensa usted que las recomendaciones de los expertos serán suficientes para lograr que la mayoría de los administradores llene las formas apropiadamente? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Qué acciones adicionales (si las hay) piensa que serían necesarias?
2. ¿Piensa que sería mejor si el vicepresidente Winchester eliminara el uso de las formas gráficas de calificación y las sustituyera por otra de las técnicas presentadas en este capítulo como método de clasificación?
3. ¿Qué sistema de evaluación del desempeño de las secretarias desarrollaría usted si fuera Rob Winchester? Defienda su respuesta.

NOTAS

1. Kenneth Teel, "Performance Appraisal: Current Trends, Persistent Progress", en *Personnel Journal*, abril de 1980, pp. 296-301. Véase también Christina Banks y Kevin Murphy, "Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisals", en *Personnel Psychology*, vol. 38, no. 2, verano de 1985, pp. 335-346. Para una descripción de cómo aplicar un sistema mejorado para la evaluación del desempeño, véase, por ejemplo, Ted Cocheu, "Performance Appraisal: A Case in Point", en *Personnel Journal*, vol. 65, no. 9, septiembre de 1986, pp. 48-53; William H. Wagel, "Performance Appraisal with a Difference", en *Personnel*, vol. 64, no. 2, febrero de 1987, pp. 4-6; y Jeanette Cleveland et al., "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, febrero de 1989, pp. 130-135; Ian Carlton y Martyn Sloman, "Performance Appraisal in Practice", en *Human Resource Management Journal*, vol. 2, no. 3, primavera de 1992, pp. 80-94.
2. Teel, *op. cit.*, p. 301.
3. *Ibidem*. Véase también Martin Friedman, "Ten Steps to Objective Appraisals", en *Personnel Journal*, vol. 65, no. 6, junio de 1986.
4. Para un análisis reciente véase Gary English, "Tuning Up for Performance Management", en *Training and Development Journal*, abril de 1991, pp. 56-60.
5. Esta sección se basa en James Buford, Jr., Bettye Burkhalter y Grover Jacobs, "Link Job Descriptions to Performance Appraisals", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 132-140.
6. Esta sección se basa en Commerce Clearing House, "Merck's New Performance Appraisal/Merit Pay System Is Based on Bell Shaped Distribution", en *Ideas and Trends*, 17 de mayo de 1989, pp. 88-90.
7. Commerce Clearing House Editorial Staff, "Performance Appraisal: What Three Companies Are Doing", Chicago, 1985. Véase también Richard Girard, "Are Performance Appraisals Passe?", en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 8, agosto de 1988, pp. 89-90, el cual explica cómo pueden las compañías evaluar el desempeño utilizando incidentes en vez de las evaluaciones de desempeño formales.
8. Véase, por ejemplo, Timothy Keaveny y Anthony McGann, "A Comparison of Behavioral Expectation Scales and Graphic Rating Scales", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 1975, pp. 695-703. Véase también John Ivancevich, "A Longitudinal Study of Behavioral Expectation Scales: Attitudes and Performance", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1980, pp. 139-146.
9. Esta sección se basa en Donald Schwab, Herbert Heneman III y Thomas DeCotiis, "Behaviorally Anchored Scales: A Review of the Literature", en *Personnel Psychology*, vol. 28, 1975, pp. 549-562. Para un análisis, véase también Uco Wiersma y Gary Latham, "The Practicality of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expectations Scales, and Trait Scales", en *Personnel Psychology*, vol. 30, no. 3, otoño de 1986, pp. 619-628.
10. Lawrence Fogli, Charles Hulin, y Milton Blood, "Development of First Level Behavioral Job Criteria", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, 1971, pp. 3-8. Véase también, Terry Dickenson y Peter Fellinger, "A Comparison of the Behaviorally Anchored Rating and Fixed Standard Scale Formats", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1980, pp. 147-154.
11. Keaveny y McGann, "A Comparison of Behavioral Expectation Scales", pp. 695-703; Schwab, Heneman y DeCotiis, "Behaviorally Anchored Rating Scales"; y James Goodale y Ronald Burke, "Behaviorally Based Rating Scales Need Not Be Job Specific", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, junio 1975.
12. Wayne Cascio y Enzo Valenzi, "Behaviorally Anchored Rating Scales: Effects of Education and job Experience of Raters and Ratees", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no. 3, 1977, pp. 278-282. Véase también Gary P. Latham y Kenneth N. Wexley, "Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes", en *Personnel Psychology*, vol. 30, no. 2, verano de 1977, pp. 255-268; H. John Bernardin, Kenneth M. Alvares y J. C. Cranny, "A Recomparison of Behavioral Expectation Scales to Summated Scales", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, no. 5, octubre de 1976, p. 564; Frank E. Saal y Frank J. Landy, "The Mixed Standard Rating Scale: An Evaluation", en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 18, no. 1, febrero de 1977,

pp. 19-35; Frank J. Landy et al., "Behaviorally Anchored Scales for Rating the Performance of Police Officers", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, no. 6, diciembre de 1976, pp. 750-758; y Kevin R. Murphy y Joseph Constans, "Behavioral Anchors as a Source of Bias in Rating", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no.4, noviembre de 1987, pp. 573-577.

13. Véase Martin Levy, "Almost-Perfect Performance Appraisals", en *Personnel Journal*, vol. 68, no. 4, abril de 1989, pp. 76-83, para un buen ejemplo de cómo una compañía afina su forma para el desempeño individual.
14. Teel, *op. cit.*, pp. 297-298.
15. Para un análisis de esto, véase por ejemplo, Wayne Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, Reston, VA, Reston, 1978, pp. 337-341.
16. B. Rosen y T. H. Gerdee, "The Nature of Job Related Age Stereotypes", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, 1976, pp. 180-183.
17. William J. Bigoness, "Effect of Applicant's Sex, Race and Performance on Employer's Performance Ratings: Some Additional Findings", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, febrero de 1976. Véase también Duane Thompson y Toni Thompson, "Task-Based Performance Appraisal for Blue Collar Jobs: Evaluation of Race and Sex Effects", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no. 4, 1985, pp. 747-753.
18. Gerald Ferris, Valerie Yates, David Gilmore y Kendrith Rowland, "The Influence of Subordinate Age on Performance Ratings and Casual Attributions", en *Personnel Psychology*, vol. 38, no. 3, otoño de 1985, pp. 545-557. Como otro ejemplo, véase Gregory Dobbins y Jeanne Russell, "The Biasing Effects of Subordinate Likeableness on Leader's Responses to Poor Performers: A Laboratory and Field Study", en *Personnel Psychology*, vol. 39, no. 4, invierno de 1986, pp. 759-778; véase también Michael E. Benedict y Edward Levine, "Delay and Distortion: Passive Influences on Performance Appraisal Effectiveness", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 3, agosto de 1988, pp. 507-514, y James Smither et al., "Effect of Prior Performance Information on Ratings of Present Performance: Contrast Versus Assimilation Revisited", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 3, agosto de 1988, pp. 487-496.
19. Kevin Murphy, William Balzer, Maura Lockhart y Elaine Eisenman, "Effects of Previous Performance on Evaluations of Present Performance", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no. 1, 1985, pp. 72-84. Véase también Kevin Williams, Angelo DeNisi, Bruce Meglino y Thomas Cafferty, "Initial Decisions and Subsequent Performance Ratings", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 2, mayo de 1986, pp. 189-195.
20. W. C. Borman, "Effects of Instruction to Avoid Halo Error in Reliability and Validity of Performance Evaluation Ratings", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, 1975, pp. 556-560; Borman señala que puesto que no estaba disponible ningún grupo control (un grupo de gerentes no sometido a capacitación), es posible que los efectos observados no se debieron a la poca experiencia de capacitación de cinco minutos. G. P. Latham, K. N. Wexley, y E. D. Pursell, "Training Mangers to Minimize Rating Errors in the Observation of Behavior", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 1975, pp. 550-555; John Ivancevich, "Longitudinal Study of the Effects of Rater Training on Psychometric Error in Ratings", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, 1979, pp. 502-508. Para un análisis relacionado, véase por ejemplo, Bryan Davis y Michael Mount, "Effectiveness of Performance Appraisal Training Using Computer Assistance Instruction and Behavior Modeling", en *Personnel Psychology*, vol. 37, otoño de 1984, pp. 439-452.
21. Walter Borman, "Format and Training Effects on Rating Accuracy and Rater Errors", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, agosto de 1979, pp. 410-412 y Jerry Hedge y Michael Cavanagh, "Improving the Accuracy of Performance Evaluations: Comparison of Three Methods of Performance Appraiser Training", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 1, febrero de 1988, pp. 68-73.
22. Davis y Mount, "The Effectiveness of Performance Appraisal Training", en *Personnel Psychology*, vol. 37, pp. 439-452
23. Dennis Warnke y Robert Billings, "Comparison of Training Methods for Improving the Psychometric Quality of Experimental and Administrative Performance Ratings", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, abril de 1979, pp. 124-131. Véase también Timothy Athey y Robert McIntyre, "Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels of Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 4, noviembre de 1987, pp. 567-572.
24. Esta sección se basa principalmente en Gary Lubben, Duane Tompason y Charles Klasson, "Performance Appraisal: The Legal Implications of Title VII", en *Personnel*, mayo-junio de 1980, pp. 11-21.
25. Shelley Burchett y Kenneth DeMeuse, "Performance Appraisal and the Law", en *Personnel*, vol. 62, no. 7, julio de 1985, pp. 34-35.
26. Véase también Ian Carlson y Martyn Sloman, "Performance Appraisal in Practice", en *Human Resource Management*, vol. 2, no. 3, primavera de 1992, pp. 80-94.
27. Véase por ejemplo, Caryn Beck-Dudley y Glenn McEvoy, "Performance Appraisals and Discrimination Suits: Do Courts Pay Attention To Validity?", en *Employee Responsibilities and Rights*, vol. 4, no. 2, junio de 1991, pp. 149-163.
28. Gerarld Barrett y Mary Kernan, "Perforn ance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions Since *Brito* vs. *Zia* with Implications for Personnel Practices", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 3, otoño de 1987, p. 499.
29. Wayne Cascio y H. John Bernardin, "Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions", en *Personnel Psychology*, verano de 1981, pp. 211-212 y Barrett y Kernan, "Performance Appraisal and Terminations", pp. 489-504.
30. Barrett y Kernan, *op. cit.*, p. 501.
31. R. G. Downey, F. F. Medland y L. G. Yates, "Evaluation of a Peer Rating System for Predicting Subsequent Promotion of Senior Military Officers", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, abril de 1976 y Glenn McEvoy y Paul Buller, "User Acceptance of Peer Appraisals in an Industrial Setting", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 4, invierno de 1987, pp. 785-798.
32. Allan Kraut, "Prediction of Managerial Success by Peer and Training Staff Ratings", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, febrero de 1975. Véase también Michael Mount, "Psychometric Properties of Subordinate Ratings of Managerial Performance", en *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 4, invierno de 1984, pp. 687-702.
33. Carol Norman y Robert Zawacki, "Team Appraisals-Team Approach", en *Personnel Journal*, septiembre de 1991, pp. 101-103.
34. Robert Libby y Robert Blashfield, "Performance of a Composite as a Function of the Number of Judges", en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 21, abril de 1978, pp. 121-129; Walter Borman, "Exploring Upper Limits of Reliability and Validity in Job Performance Ratings", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, abril de 1978, pp. 135-144; M. M. Harris y J. Schaubroeck, "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer and Peer-Supervisor Ratings", en *Personnel Psychology*, vol. 41, 1988, pp. 43-62.
35. Walter C. Borman, "The Rating of Individuals in Organizations: An Alternate Approach", en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 12, 1974, pp. 105-124.
36. Teel, *op. cit.*, p. 301.
37. George Thornton III, "Psychometric Properties of Self-Appraisal of Job Performance", en *Personnel Psychology*, vol. 33, verano de 1980, p. 265; Cathy Anderson, Jack Warner y Cassie Spencer, "Inflation Bias in Self-assessment Evaluations: Implications for Valid Employee Selection", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no. 4, noviembre de 1984, pp. 574-580. Véase también Shaul Fox y Yossi Dinur, "Validity of Self-assessment: A Field Evaluation", en *Personnel Psychology*, vol. 41, no. 3, otoño 1988, pp. 581-592 y John W. Lawrie, "Your Performance: Appraise It Yourself!", en *Personnel*, vol. 66, no. 1, enero de 1989, pp. 21-33, una buena explicación de cómo se pueden utilizar las autoevaluaciones en el trabajo.
38. Herbert Myer, "Self-Appraisal of Job Performance", en *Personnel Psychology*, vol. 33, verano de 1980, pp. 291-293; Robert Holzbach, "Rater Bias in Performance Ratings: Superior, Self, and Peer Ratings", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no. 5, octubre de 1978, pp. 579-588. Herbert G. Heneman III, "Comparison of Self Superior Ratings of Managerial Performance", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, 1974, pp. 638-642; Richard J. Klimoski y Manuel London, "Role of the Rater in Performance Appraisal", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, 1974, pp. 445-451; Hubert S. Field y William H. Holley, "Subordinates' Characteristics, Supervisors' Ratings, and Decisions to Discuss Appraisal Results",

en *Academy of Management Journal*, vol. 20, no. 2, 1977, pp. 215-221. Véase también Robert Steel y Nestor Ovalle II, "Self-Appraisal Based Upon Supervisory Feedback", en *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 4, invierno de 1984, pp. 667-685. Véase también Gloria Shapiro y Gary Dessler, "Are Self-appraisals More Realistic Among Professionals or Nonprofessionals in Health Care?", en *Public Personnel Management*, vol. 14, otoño de 1985, pp. 285-291; James Russell y Dorothy Goode, "An Analysis of Managers' Reactions to Their Own Performance Appraisal Feedback", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 1, febrero de 1988, pp. 63-67 y Harris y Shaubroeck, "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings", pp. 43-62.

39. Manuel London y Arthur Wohlers, "Agreement Between Subordinate and Self-Ratings in Upward Feedback", en *Personnel Psychology*, vol. 44, 1991, pp. 375-390.
40. *Ibid.*, p. 376.
41. Véase también, Jerald Greenberg "Using Explanations to Man Impressions of Performance Appraisal Fairness", en *Employee Responsibilities and Rights*, vol. 4, no. 1, marzo de 1991, pp. 51-60.
42. Johnson, *The Appraisal Interview Guide*, capítulo 9.
43. Judy Block, *Performance Appraisal on the Job: Making It Work*, New York, Executive Enterprises Publications, 1981, pp. 58-62. Véase también Terry Lowe, "Eight Ways to Ruin a Performance Review", en *Personnel Journal*, vol. 65, no. 1, enero de 1986.
44. Block, *Performance Appraisal on the Job*.
45. Ronald Burke, William Weitzel y Tamara Weis, "Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replication and Extension", en *Personnel Psychology*, vol. 31, invierno de 1978, pp. 903-919. Véase también Joane Pearce y Lyman Porter, "Employee Response to Formal Performance Appraisal Feedback", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 2, mayo 1986, pp. 211-218.
46. Allan Locher y Kenneth Teel, "Appraisal Trends", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 139-245. Este documento describe una encuesta enviada a 1459 organizaciones que pertenecen a la Personnel and Industrial Relations Association del sur de California; respondieron 324 compañías.
47. *Ibid.*, p. 140.

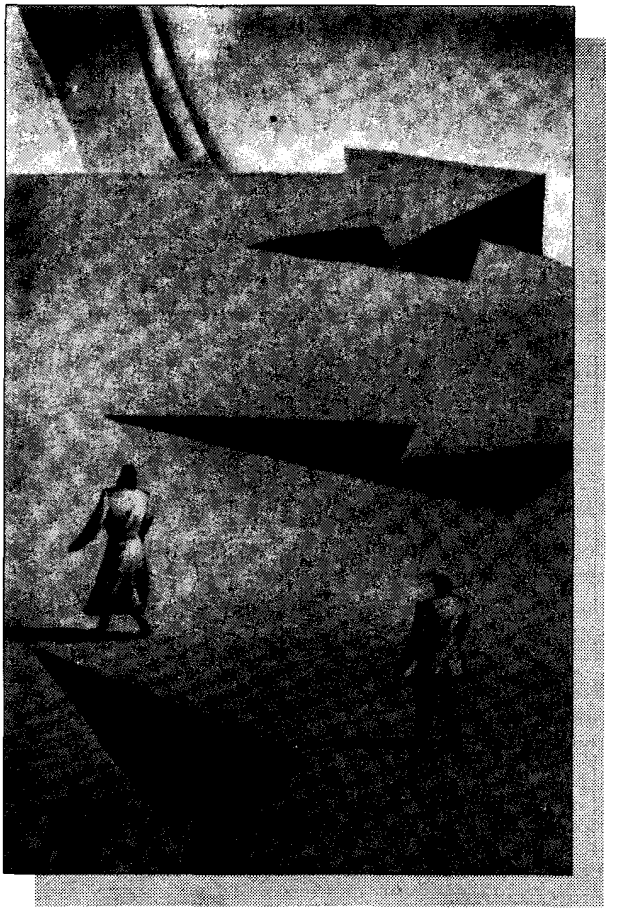
CAPITULO

11

ADMINISTRACION DE CARRERAS

PERSPECTIVA

En muchos casos la clave para ganar el compromiso de los empleados con la empresa es ofrecerles la oportunidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa. En este capítulo se analizan los factores (como los intereses) que afectan la elección de carrera. A continuación se describen algunas normas para que la primera asignación de un empleado sea más eficiente. Después, se explican decisiones importantes relacionadas con la promoción que las empresas tienen que tomar (como si la antigüedad o la capacidad serán el criterio). Por último, se describe "la administración de carrera en la práctica" y se explica la forma real en que las empresas utilizan prácticas como las evaluaciones orientadas a la carrera para desarrollar a los empleados y ganar su compromiso. Cuando termine de estudiar este capítulo deberá ser capaz de analizar los factores que influyen en las decisiones de carrera; explicar cómo empezaría a realizar asignaciones del primer puesto con eficiencia; y describir las prácticas que las empresas utilizan para ayudar a sus empleados a tener carreras más satisfactorias.



INTRODUCCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE CARRERA EN RH

Las actividades de personal como la selección, capacitación y evaluación cumplen con dos funciones básicas en una organización. Primero, su función tradicional ha sido la de equipar con personal a la organización, cubrir las posiciones abiertas con individuos que tengan los intereses, habilidades y capacidades requeridas. Sin embargo, cada vez más estas actividades adoptan un segundo papel —el de asegurar que los intereses a largo plazo de los empleados estén protegidos por la empresa y que, en particular, el empleado se sienta alentado a crecer y desarrollar su potencial total. Referirse a la *dotación de personal o administración de personal como administración de recursos humanos* refleja este segundo papel. Por tanto, una suposición básica que subyace en el énfasis en la administración de recursos humanos, es que la organización tiene la obligación de utilizar las habilidades de sus empleados al máximo y dar a cada trabajador la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial y realizar una carrera satisfactoria.[1] Una manifestación de esta tendencia es el creciente acento que muchas empresas están poniendo en la **planeación y desarrollo de carrera;** en otras palabras, un énfasis para darle a los empleados el apoyo y las oportunidades que les permitan formar metas de carrera realistas y por medio de éstas buscar su realización.

planeación y desarrollo de carrera Es ofrecer a los empleados el apoyo para formar metas de carrera realistas y las oportunidades para realizarlas.

Actividades como planeación, selección y capacitación del personal desempeñan un gran papel en el proceso de desarrollo de carrera. Por ejemplo, la planeación de personal se puede utilizar no sólo para predecir los puestos vacantes sino para identificar los candidatos internos potenciales y la capacitación que necesitarían para cubrir estos puestos. En forma similar, una organización puede utilizar sus evaluaciones periódicas a los empleados no sólo para decisiones salariales sino para identificar las necesidades de desarrollo del empleado y asegurar que sean cubiertas. Todas las actividades de personal, en otras palabras, pueden ser utilizadas para satisfacer las necesidades tanto de la organización como del individuo y que ambos obtengan: La organización, el desempeño mejorado por parte de una fuerza laboral más comprometida y el empleado, una carrera más rica y desafiante.[2]

FACTORES QUE AFECTAN LAS OPCIONES DE CARRERA

El primer paso en la planeación de una carrera (la propia o de alguien más) es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona.

IDENTIFIQUE LA ETAPA DE CARRERA DE LA PERSONA

ciclo de carrera Las etapas por las cuales evoluciona la carrera de una persona.

etapa de crecimiento Período desde el nacimiento hasta los 14 años, durante el cual el individuo desarrolla un concepto de sí mismo al identificarse e interactuar con otras personas de su familia, amigos y maestros.

La carrera de cada persona atraviesa por diferentes etapas, y es importante comprender la naturaleza de este **ciclo de carrera**. Es importante debido a que la etapa en la que el empleado se encuentra influirá en su conocimiento y preferencia para diversas ocupaciones. Las etapas principales de una carrera se pueden resumir como sigue:[3]

Etapa de crecimiento

La **etapa de crecimiento** dura aproximadamente desde el nacimiento a los 14 años, y es un período durante el cual la persona desarrolla un concepto propio al identificarse con otros interactuantes como familiares, amigos y maestros. Hacia el inicio de este período, el desempeño de papeles es importante y los niños experimentan con dife-

rentes maneras de actuar; esto les ayuda a formarse impresiones de la manera en que otras personas reaccionan ante diversos comportamientos y contribuye a su desarrollo de un concepto propio único, o identidad. Hacia el final de esta etapa, el adolescente (que para entonces ha desarrollado algunas ideas preliminares sobre sus intereses y habilidades) empieza a pensar en forma realista en las ocupaciones alternativas.

Etapa de exploración

etapa de exploración Período que va aproximadamente de los 15 a los 24 años, durante el cual la persona explora de manera formal diversas alternativas ocupacionales e intenta equiparar estas alternativas con sus intereses y habilidades.

La **etapa de exploración** es el período, aproximadamente de los 15 a los 24 años, durante el cual el individuo explora seriamente varias alternativas de ocupación. Intenta equiparar estas alternativas con lo que ha aprendido sobre ellas (y sobre sus propios intereses y habilidades a partir de la escuela, las actividades recreativas y el trabajo de tiempo parcial). Generalmente, durante el inicio de este período se realizan algunas elecciones tentativas amplias sobre la ocupación. Esta elección se refina en la medida en que la persona conoce más sobre la elección y sobre ella misma hasta que hacia el final del período toma una alternativa aparentemente apropiada y la persona prueba empezando a trabajar.

Probablemente la tarea más importante que tenga en esta etapa es la de desarrollar una comprensión realista de sus habilidades y talentos. En el mismo sentido, la persona debe tomar buenas decisiones educativas con base en fuentes de información confiables sobre alternativas ocupacionales.

Etapa de establecimiento

etapa de establecimiento Período, generalmente de los 24 a los 44 años, que es el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas.

subetapa de prueba Período de aproximadamente los 25 a los 30 años, durante el que la persona determina si el campo elegido es adecuado y, si no lo es, intenta cambiarlo.

subetapa de estabilización Período, aproximadamente de los 30 a los 40 años, durante el que se establecen metas ocupacionales firmes y se realiza la planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia para alcanzar estas metas.

subetapa de crisis a la mitad de la carrera Período entre mediados de los 30 y mediados de los 40 años en el que las personas con frecuencia realizan una reevaluación importante de sus progresos en relación con sus ambiciones y metas originales.

La **etapa de establecimiento** se extiende aproximadamente de los 24 a los 44 años, y es el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas. En ocasiones, durante este período (de preferencia al principio) se encuentra una ocupación adecuada, ya que el individuo se involucra en actividades que le ayudan a obtener un lugar permanente en ella. Con frecuencia (y particularmente en las profesiones), la persona se involucra pronto en una ocupación seleccionada. Sin embargo, en la mayoría de los casos éste es un período durante el cual el individuo continuamente prueba sus capacidades y ambiciones en relación con las de la elección ocupacional inicial.

La etapa de establecimiento comprende tres subetapas. La **subetapa de prueba** dura aproximadamente de los 25 a los 30 años: durante este período la persona determina si el campo elegido es o no adecuado; si no lo es, podría intentar varios cambios. (Jane Smith podría, por ejemplo, tener sus esperanzas puestas en una carrera en ventas al público, pero después de varios meses de viajes constantes como nueva compradora adjunta en una tienda departamental, podría decidir que una carrera menos orientada a viajes como la de investigación de mercados va más de acuerdo con sus necesidades.) Aproximadamente entre los 30 y los 40 años, la persona pasa por una **subetapa de estabilización**, durante la que se establece metas ocupacionales firmes y realiza una planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia de promociones, cambios de puesto o cualquier actividad educativa que podría parecer necesaria para alcanzar estas metas. Finalmente, entre mediados de los treinta y mediados de los cuarenta, la persona podría entrar a la **subetapa de crisis a mitad de la carrera**. Durante este período, el individuo con frecuencia realiza una importante evaluación de sus progresos en relación con sus ambiciones y metas originales. Podría darse cuenta de que no va a realizar sus sueños (como ser presidente de una compañía) o que, al haber cumplido con lo que se propuso, sus sueños no resultaron ser como esperaba. Por otra parte, durante este período las personas tienen que decidir qué tan importantes serán el trabajo y la carrera a lo largo de su vida. Con frecuencia, durante esta subetapa el individuo se enfrenta por primera vez con decisiones difíciles sobre qué desea verdaderamente, qué puede lograr en realidad y cuánto debe sacrificar para lograrlo.

etapa de mantenimiento
Período de los 45 a los 65 años, durante el que la persona asegura su lugar en el mundo del trabajo.

Etapa de mantenimiento

Entre los 45 y 65 años, muchos simplemente se deslizan de la subetapa de estabilización hacia la **etapa de mantenimiento**. Durante este último período, la persona normalmente se ha creado un lugar en el mundo del trabajo y la mayoría de sus esfuerzos se dirige ahora a asegurar ese lugar.

etapa de decadencia
Período durante el que muchas personas enfrentan la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad.

Etapa de decadencia

En la medida en que se aproxima la edad de retiro, con frecuencia hay un período de desaceleración durante el que muchas personas enfrentan la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad y tienen que aprender a aceptar y desarrollar nuevos papeles como consejeros y asesores de personas más jóvenes. Llega entonces el más o menos inevitable retiro, después del cual la persona enfrenta la perspectiva de encontrar usos alternativos para el tiempo y esfuerzo anteriormente dedicados a su ocupación.

IDENTIFIQUE LA ORIENTACION OCUPACIONAL

John Holland
Experto en asesoría de carrera que realizó investigaciones con su *Vocational Preference Test.*

El experto en asesoría de carrera **John Holland**, afirma que la personalidad de un individuo (incluyendo sus valores, motivos y necesidades) es un determinante importante de las opciones de carrera, y que existen seis "orientaciones personales básicas" que determinan los tipos de carreras hacia los que las personas se sienten atraídas. Por ejemplo, según Holland, una persona con una firme *orientación social* podría sentirse atraída a carreras que requieren actividades interpersonales en lugar de intelectuales o físicas y a ocupaciones como el trabajo social. Con base en investigaciones realizadas con su *Prueba de Preferencia Vocacional (PPV),* Holland señala, pues, que hay seis tipos u orientaciones de personalidad básicos.[4]

1. *Orientación realista.* Estas personas se sienten atraídas por las ocupaciones que comprenden actividades físicas que requieren habilidad, fuerza y coordinación. Algunos ejemplos son la agricultura, la silvicultura y la labranza.
2. *Orientación hacia la investigación.* Estas personas se sienten atraídas por carreras que comprenden el conocimiento (pensamiento, organización y comprensión) en lugar de actividades afectivas (como el sentimiento, actuación o interpersonal y emocional). Los ejemplos incluyen a los biólogos, químicos y profesores universitarios.
3. *Orientación social.* A estas personas les atraen carreras que tienen que ver con actividades interpersonales más que intelectuales o físicas. Como ejemplo, puede mencionarse la psicología clínica, el servicio exterior y el trabajo social.
4. *Orientación convencional.* Estos individuos prefieren carreras que involucran actividades estructuradas y reguladas por normas, así como carreras en las que se espera que el empleado subordine sus necesidades personales a las de la organización. Algunos ejemplos son los contadores y los banqueros.
5. *Orientación empresarial.* A estas personas les atraen carreras que involucran actividades verbales dirigidas a influir en otros. Como ejemplo se incluye a los gerentes, abogados y ejecutivos de relaciones públicas.
6. *Orientación artística.* Las personas en esta categoría se sienten atraídas por carreras que requieren de la autoexpresión, creación artística, expresión de las emociones y actividades individualistas. Algunos ejemplos son los artistas, ejecutivos de publicidad y los músicos.

La mayoría de las personas tiene más de una orientación (podría ser, por ejemplo, al mismo tiempo realista e investigador) y Holland considera que cuanto más similares o comparables son estas orientaciones, menos conflictos internos o

indecisiones enfrentará el individuo al tomar una decisión de carrera. Para ayudar a ilustrar esto, Holland sugiere colocar cada orientación en una esquina de un hexágono, como en la figura 11.1. Como puede verse, el modelo tiene seis esquinas, cada una de las cuales representa una orientación personal (por ejemplo, empresarial). De acuerdo con la investigación de Holland, cuanto más cerca estén dos orientaciones en esta figura, más compatibles son. Holland considera que si sus orientaciones número 1 y número 2 caen lado a lado, tendrá una forma más fácil de elegir una carrera. Sin embargo, si las orientaciones resultan ser opuestas (como realista y social), podría experimentarse una gran indecisión en la toma de una decisión de carrera, debido a que los intereses de la persona la llevan a tipos de carrera muy diferentes.

orientación ocupacional Teoría desarrollada por John Holland, que señala la existencia de seis orientaciones personales básicas que determinan los tipos de carreras hacia los que las personas se sienten atraídas.

En la tabla 11.1 se resumen algunas de las ocupaciones que se han descubierto sobre las que más se ajustan a cada una de estas seis **orientaciones ocupacionales** personales. Por ejemplo las personas con orientaciones realistas con frecuencia gravitan hacia ocupaciones como carpintería, ingeniería, agricultura, silvicultura, patrulla de caminos y maquinista. En el mismo sentido, aquellos con orientaciones de investigación gravitan hacia la astronomía, biología y química.

IDENTIFIQUE LAS HABILIDADES PROPIAS

El desempeño exitoso depende no solamente de la motivación, sino también de la habilidad; por ejemplo, se podría tener una orientación convencional, pero si se tienen las *habilidades* para ser contador, banquero o gerente de crédito, determinarán en gran medida qué *ocupación específica* se elige al final. Por tanto, es preciso identificar las habilidades propias y las de los empleados a su cargo.

Ejercicio

habilidades ocupacionales Habilidades necesarias para tener éxito en una ocupación específica. De acuerdo con el *Diccionario de Títulos Ocupacionales*, las habilidades ocupacionales se dividen en tres grupos que ponen el énfasis en datos, personas o cosas.

Un ejercicio útil para identificar las **habilidades ocupacionales** es el siguiente: Tome el lector una hoja de papel en blanco y escriba como encabezado "Las actividades laborales más agradables que he realizado". Posteriormente, escriba un breve ensayo que describa dichas tareas. Asegúrese de entrar en tanto detalle como sea posible con respecto a cuáles eran sus deberes y responsabilidades y (especialmente) qué había en cada actividad que disfrutaba más. (Al escribir el ensayo, por cierto, hay que considerar que no se trata necesariamente del puesto más agradable que haya desempeñado sino de la tarea más placentera que haya realizado; después de todo, es posible que haya tenido puestos que realmente no le gustaran excepto por una de las actividades o deberes específicos que en verdad le gustaba mucho.) A continuación, en otras hojas de papel, haga lo mismo con otras tareas que haya realizado. Ahora revise los tres

FIGURA 11.1
Cómo elegir una orientación ocupacional

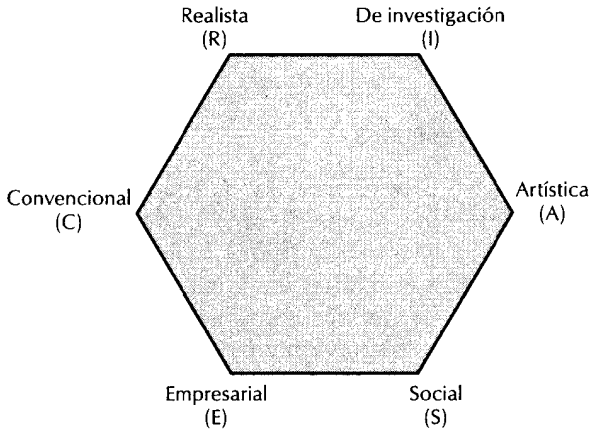


TABLA 11.1 Ocupaciones que tienen una alta calificación en cada tema de orientación ocupacional

REALISTA	DE INVESTIGACION	ARTISTICA	SOCIAL	EMPRESARIAL	CONVENCIONAL
Considere estas ocupaciones si obtuvo una alta calificación:					
Gerentes de agroindustrias	Biólogos	Ejecutivos de publicidad	Distribuidores de ventas de automóviles	Gerente de agroindustrias	Contadores
Carpinteros	Químicos	Maestros de arte	Consejeros vocacionales	Distribuidores de ventas de autos	Distribuidores de ventas de autos
Electricistas	Ingenieros	Artistas	Maestros de economía del hogar	Maestros de instrucción para negocios	Banqueros
Ingenieros	Geólogos	Comentaristas	Trabajadores en salud mental	Compradores	Contadores
Agricultores	Matemáticos	Maestros de inglés	Ministros religiosos	Ejecutivos de Cámara de Comercio	Maestros de instrucción para negocios
Silvicultores	Técnicos médicos	Decoradores de interiores	Maestros de educación física	Directores de funerarias	Gerentes de crédito
Oficiales de policía de caminos	Médicos	Ilustradores médicos	Líderes recreativos	Agentes de seguros de vida	Ama de llave ejecutiva
Trabajadores hortícolas	Físicos	Ministros religiosos	Administradores de escuela	Agentes de compra	Gerentes de servicios de alimentos
Maestros de artes industriales	Psicólogos	Músicos	Maestros de ciencia social	Vendedores de bienes raíces	Agentes de recaudación fiscal
Personal militar	Gerentes de Investigación y Desarrollo	Fotógrafos	Trabajadores sociales	Gerentes de restaurantes	Maestros de matemáticas
Oficiales militares	Maestros de ciencias	Directores de relaciones públicas	Maestros de educación especial	Empleados de mostrador	Personal militar
Maestros vocacionales de agricultura	Sociólogos	Reporteros	Directores de YMCA/YWCA	Gerentes de tienda	Secretarias

Nota: Por ejemplo, si obtuvo calificación alta en "realista", considere una carrera como carpintero, ingeniero agricultor y otras de ese tipo.
Fuente: Reproducido con permiso especial del editor, Consulting Psychologysts Press, Inc., Palo Alto, CA 94306, del *Manual for the SVIV-SCII*, cuarta edición, por Jo-Ida C. Hansen y David P. Campbell. © 1985 por el Board of Trustees of Leland Stanford Junior University.

ensayos y *subraye las habilidades que mencionó con más frecuencia*. Por ejemplo: ¿Disfrutó plenamente la integración y *coordinación* de la obra de teatro de la escuela cuando trabajó en la oficina del director un año? ¿Disfrutó en particular las horas que pasó en la biblioteca *investigando* para su jefe cuando trabajó un verano como empleado de oficina?[5]

aptitudes
Comprenden la inteligencia, aptitud numérica, comprensión mecánica y destreza manual, así como talento artístico, teatral o habilidad musical, que desempeñan un papel importante en las decisiones de carrera.

Aptitudes y talentos especiales

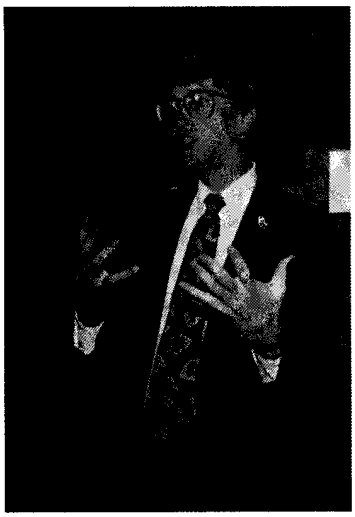
Con fines de planeación de carrera, las aptitudes de una persona generalmente se miden con un conjunto de pruebas, como la de aptitud general (CPAG), que es un instrumento que mide diversas aptitudes incluyendo la inteligencia y la habilidad matemática. Se ha trabajado intensamente para relacionar las aptitudes, como las que se miden con el CPAG, con ocupaciones específicas. Por ejemplo, el *diccionario de títulos ocupacionales* del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, lista la naturaleza y títulos de cientos de ocupaciones, junto con las aptitudes requeridas para el éxito en esas ocupaciones.[6]

COMO IDENTIFICAR LAS ANCLAS DE CARRERA

Edgar Schein
Con base en su investigación en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, identificó cinco anclas de carrera: creatividad, gerencial, seguridad, técnica, autonomía/independencia.

anclas de carrera
Interés o valor al que no se renunciará si hay que tomar una decisión.

Edgar Schein afirma que la planeación de carrera es un proceso continuo de descubrimiento en el que una persona desarrolla lentamente un autoconcepto ocupacional más claro en términos de cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores. Schein señala, por otra parte, que conforme las personas se conocen más ellas mismas, queda claro que se tiene un **ancla de carrera** dominante, *un interés o valor al que no se va a renunciar si se tiene que tomar una opción.* Estas anclas de carrera, como implica su nombre, son los pivotes en torno a los que gira la carrera de una persona; el individuo toma conciencia de ellas como resultado de conocer sus talentos y habilidades, motivos y necesidades, así como actitudes y valores. De acuerdo con su investigación en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, Schein considera que estas anclas de carrera, aunque son cruciales en las decisiones, son difíciles de predecir debido a que evolucionan y son producto de un proceso de descubrimiento. De hecho, algunas personas podrían nunca darse cuenta de cuáles son sus anclas de carrera hasta que tienen que tomar una decisión importante —como el caso de aceptar la promoción hacia las oficinas centrales o retirarse para iniciar un negocio propio. Es en este punto que todas las experiencias de trabajo de la persona, intereses, aptitudes y orientaciones convergen en un patrón importante (o ancla de carrera) que ayuda a mostrar qué es lo más importante personalmente. Con base en su estudio con graduados del ITM, Schein identificó cinco anclas de carrera.[7]



Bill Gates, CEO de Microsoft, ha construido su carrera y compañía en torno a las anclas de carrera de la capacidad gerencial y creatividad.

Ancla de carrera técnica-funcional

Los individuos que tienen una firme ancla de carrera técnica-funcional tienden a evitar decisiones que los conduciría hacia la administración general. En cambio, toman decisiones que les permitirán mantenerse y crecer en sus áreas técnica o funcional elegidas.

La capacidad gerencial

Otras personas mostraron una fuerte motivación para llegar a ser gerentes "y su experiencia de carrera les permite creer que cuentan con las habilidades y valores necesarios para alcanzar esas posiciones gerenciales generales". Una posición gerencial de alta responsabilidad es la meta final de estos individuos. Cuando se les presiona para que expliquen por qué consideran que cuentan con las habilidades necesarias para alcanzar dichas posiciones, muchos responden que están calificados para estos puestos debido a lo que consideran como sus capacidades en una combinación de tres áreas: (1) capacidad analítica (habilidad para identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre); (2) capacidad interpersonal (habilidad para influir, supervisar, dirigir, manipular y controlar a personas en todos los niveles); y (3) capacidad emocional (la capacidad para sentirse estimulados por crisis emocionales e interpersonales en lugar de quedar exhausto o debilitado por las mismas, y la capacidad de acumular niveles altos de responsabilidad sin quedar paralizado).

Creatividad

Algunos de los graduados habían llegado a ser empresarios de éxito y, para Schein, parecían tener una creciente necesidad de "construir o crear algo que fuera totalmente su producto —un producto o proceso que tuviera su nombre, una compañía propia o una fortuna personal que reflejara sus logros". Por ejemplo, un graduado había llegado a ser un comprador de éxito, restaurador y arrendador de casas en una gran ciudad; otro había instituido una exitosa firma de asesoría.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

La autonomía e independencia

Algunos de los graduados parecían impulsados por la necesidad de trabajar por su cuenta, libres del tipo de dependencia que puede surgir cuando uno decide trabajar en una gran organización donde las promociones, transferencias y decisiones salariales los hacen depender de otros. Muchos tenían también una firme orientación técnica-funcional, pero en lugar de impulsar esta orientación en una organización, habían decidido trabajar como asesores, ya sea por su cuenta o como parte de una empresa relativamente pequeña. Otros miembros de este grupo eran un profesor de administración, un escritor que trabajaba por su cuenta y el propietario de un pequeño negocio de venta al público.

La seguridad

Unos cuantos de los graduados parecían estar más preocupados con la estabilidad a largo plazo de la carrera y con la seguridad en el puesto. Parecían dispuestos a hacer lo que fuera necesario para mantener la seguridad del empleo, un ingreso decente y un futuro estable en la forma de un buen programa y prestaciones de retiro.

Para aquellos interesados en la *seguridad geográfica*, mantener una carrera estable y segura en un lugar familiar era generalmente más importante que la búsqueda de opciones superiores de carrera, si optar por ellos significaba introducir un grado de inestabilidad o inseguridad en sus vidas —al forzarlos a desarraigarse o mudarse a otra ciudad. Para otros, la seguridad significaba *seguridad organizacional*, y podrían optar por empleos en el gobierno, donde la posesión de un cargo tiende a ser una forma de vida. Ellos dejaban que sus empresas decidieran lo que sus carreras deberían ser.

Evaluación de las anclas de carrera

Para ayudarle a identificar sus anclas de carrera, tome unas hojas en blanco y escriba sus respuestas a las siguientes preguntas.[8]

1. ¿Cuál fue su principal área de interés (si la hubo) en la preparatoria? ¿Por qué eligió esa área? ¿Cómo se sentía respecto a ella?
2. ¿Cuál es (o fue) su principal área de interés en la universidad? ¿Por qué eligió esa área? ¿Cómo se sentía respecto a ella?
3. ¿Cuál fue su primer empleo después de la escuela (incluya el servicio militar, si fue importante)? ¿Qué buscaba en su primer trabajo?
4. ¿Cuáles eran sus ambiciones o metas de largo plazo cuando empezó su carrera? ¿Han cambiado? ¿Cuándo? ¿Por qué?
5. ¿Cuál fue su primer cambio importante de puesto o compañía? ¿Qué buscaba en el siguiente puesto?
6. ¿Cuál fue su siguiente cambio importante de puesto, compañía o carrera? ¿Por qué lo inició o aceptó? ¿Qué buscaba? (Repita la pregunta para cada uno de sus cambios importantes de puesto, compañía o carrera.)
7. Al mirar en retrospectiva su carrera, identifique los momentos que ha disfrutado particularmente. ¿Qué fue lo que disfrutó de esos momentos?
8. También en retrospectiva, identifique los momentos que no le han gustado. ¿Qué fue lo que no le agradó?
9. ¿En alguna ocasión ha rechazado un cambio de puesto o promoción? ¿Por qué?
10. Ahora revise todas sus respuestas cuidadosamente, así como las descripciones de las cinco anclas de carrera (capacidad gerencial, técnica-funcional, seguridad, creatividad y autonomía). Con base en su respuesta, califique cada una de las anclas que se presentan a continuación del 1 al 5; 1 equivale a poca importancia, 5 equivale a mucha.
    Capacidad gerencial _____
    Capacidad técnica-funcional _____
    Seguridad _____ Creatividad _____ Autonomía _____

¿QUE QUIERE HACER?

Hasta aquí se han explicado las orientaciones ocupacionales, las habilidades y las anclas de carrera y el papel que juegan en la elección de una carrera. Sin embargo, hay (por lo menos) un ejercicio más que usted debe intentar y que puede arrojar luz sobre su carrera. Se trata de dar respuesta a la pregunta: "Si pudiera tener cualquier clase de trabajo, ¿cuál sería?" Invente su propio puesto si es necesario y no se preocupe sobre lo que puede hacer —solamente por lo que *desea hacer.*[9]

COMO IDENTIFICAR LAS OCUPACIONES DE ALTO POTENCIAL

Conocerse a uno mismo es solamente la mitad del trabajo en cuanto a elegir una ocupación, ya que ahora habrá que identificar las ocupaciones adecuadas, considerando las orientaciones ocupacionales, habilidades, anclas de carrera y preferencias ocupacionales, así como aquellas que tendrán gran demanda en los próximos años.

Cómo investigar sobre las ocupaciones y carreras

La investigación de las ocupaciones tomará horas (o quizás días o semanas) de investigación en la biblioteca. El *Diccionario de Títulos Ocupacionales* es la Biblia del área vocacional y lista detallada de descripciones del puesto para más de 20 000 ocupaciones. El *Diccionario de Títulos Ocupacionales* contiene para cada título una lista de las responsabilidades, deberes y procedimientos para cada puesto. También para cada puesto, hay una lista de sus exigencias físicas, así como las condiciones individuales de trabajo y (con base en el juicio de los expertos) los intereses, aptitudes, requerimientos educacionales y preparación vocacional requerida para quienes desean ocupar cada puesto. El *Manual del panorama ocupacional* ofrece un esbozo de aproximadamente 700 ocupaciones incluyendo los prospectos de la ocupación y el trabajo principal, capacitación requerida, ingresos y condiciones de trabajo. También el *Manual del panorama ocupacional para graduados universitarios* y el Servicio de Empleo de Estados Unidos publican *Ocupaciones en demanda,* que es un listado amplio de los puestos más frecuentemente solicitados de 2 500 oficinas de servicio de empleo en todo el país. *Ocupaciones en demanda* ofrece para cada ocupación información sobre las áreas locales que tienen grandes cantidades de vacantes, industrias que solicitan trabajadores, niveles de sueldo y número promedio de puestos disponibles. También lista los puestos que no requieren experiencia laboral previa.

El *Occupational Outlook Quarterly* se publica cada tres meses y ofrece información (entre otras cosas) sobre ocupaciones con mayor demanda. Otra fuente es la *Enciclopedia de carreras y guía vocacional,* que ofrece descripciones de más de 650 ocupaciones. Para información sobre puestos públicos y el llenado de solicitudes, es necesario recurrir al *Handbook X118* de la Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos, que ofrece descripciones detalladas de cientos de posiciones en el gobierno. La Oficina de Educación de ese país, junto con la Universidad de Harvard, ha desarrollado un sistema computarizado de información de carreras llamado *Guidance Information System* (GIS). Con este sistema computarizado, el individuo alimenta datos sobre sus preferencias ocupacionales y habilidades y el sistema sugiere una o más ocupaciones viables.

Existen dos elementos básicos que se pueden y deben hacer para mejorar las decisiones de carrera que se tomen.[10] Primero, tome a *cargo su carrera* comprendiendo que se deben tomar decisiones importantes y que esto requiere considerable esfuerzo y planeación personal. En otras palabras, no debe dejar sus opciones en manos de

otros, sino que debe decidir a dónde quiere ir en términos de una carrera y qué movimientos de puestos y preparación son necesarios para obtenerla. En relación con esto, tiene que hacer un *diagnóstico* eficaz. Tiene que determinar (mediante la asesoría de carrera, pruebas, libros de autodiagnóstico y otros) lo que son su talento y valores y cómo se ajustan al tipo de carreras que está considerando.[11] En otras palabras, la clave para planear la carrera es el autoconocimiento —de lo que desea de una carrera, de su talento y limitaciones, y de sus valores y cómo se ajustarán a las alternativas que ha considerado. Como Shein afirma: "muchos nunca se cuestionan, ni mucho menos intentan responder a este tipo de preguntas. Esto me impactó cuando realicé las entrevistas para el estudio del grupo en el ITM y descubrí cuántas personas que respondieron nunca en diez años de su carrera se habían hecho el tipo de preguntas que les estaba haciendo sólo para cubrir los detalles de su historial de trabajo."[12]

ADMINISTRACIÓN DE CARRERA Y LA PRIMERA ASIGNACIÓN

NORMAS PARA LA ADMINISTRACION DE CARRERA

La comprensión de los intereses ocupacionales, anclas y habilidades de su empleado y la posterior colocación de éste en un área de carrera a la que se ajuste más, es una forma de utilizar a "personal" para ayudar a optimizar el crecimiento y desarrollo del individuo. Los factores que se deben recordar sobre la primera asignación importante son:

Evite el choque con la realidad

Quizás en ninguna otra etapa de la carrera del individuo es más importante para la organización tomar en consideración las cuestiones de desarrollo de carrera que en la etapa inicial, cuando se recluta, contrata y otorga una primera asignación y jefe a la persona. Para el individuo es una etapa crítica, un período durante el que tiene que desarrollar un sentimiento de confianza, aprender a relacionarse con su primer jefe y con sus compañeros de trabajo, aprender cómo aceptar responsabilidades y, lo más importante, lograr rápidamente una conciencia de su talento, necesidades y valores en la medida en que se relacionan con las metas iniciales de carrera. En otras palabras, para el nuevo colaborador, éste es (o debe ser) un período de *prueba de la realidad* durante el que se confrontan por primera vez sus esperanzas y metas iniciales con la realidad de la vida organizacional y del talento y necesidades del individuo.

Para muchos empleados que trabajan por vez primera, puede ser un período desastroso, en el que con frecuencia sus expectativas inocentes se enfrentan a las realidades de la vida organizacional. El joven graduado en administración o contabilidad, por ejemplo, podría llegar al primer puesto en busca de una asignación excitante y llena de retos en la que pueda aplicar las nuevas técnicas que aprendió en la escuela y demostrar sus habilidades, así como lograr una promoción. Sin embargo, en la realidad, el novicio frecuentemente se siente mal al ser relegado a un puesto poco importante y con riesgos limitados, donde "no puede causar problemas mientras se prueba a sí mismo", o por las duras realidades de los conflictos y políticas interdepartamentales o por un jefe a quien no se le recompensa, ni está capacitado, para las tareas únicas de supervisar adecuadamente a los nuevos empleados.[13] El **choque con la realidad** se refiere a los resultados de un período que se podría presentar en la carrera inicial, cuando las altas expectativas del puesto del nuevo empleado se confrontan con la realidad de un puesto tedioso y sin retos.

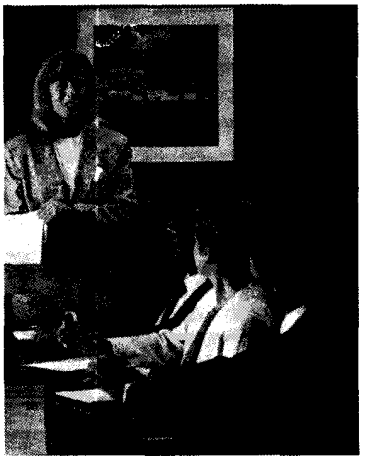
choque con la realidad Período que puede producirse al ingresar a una carrera cuando las elevadas expectativas que el nuevo empleado tenía del puesto se enfrentan con la realidad de un trabajo aburrido y sin complicaciones.

Ofrezca puestos iniciales que representen retos

La mayoría de los expertos está de acuerdo en que una de las cosas más importantes que se deben hacer es ofrecer a los nuevos colaboradores puestos que representen retos. En un estudio de jóvenes gerentes en AT&T, por ejemplo, los investigadores determinaron que cuanto más reto significara el puesto de una persona que estuviera en su primer año con la compañía, más eficiente y exitosa sería la persona cinco o seis años después.[14] Basado en sus investigaciones, Hall sostiene que los puestos iniciales que representan un reto proporcionan "uno de los medios más poderosos, y poco complicados, de apoyar el desarrollo de carrera de los nuevos empleados".[15] Sin embargo, en casi todas las organizaciones, ofrecer ese tipo de puestos parece ser más la excepción que la regla. En un estudio de organizaciones de investigación y desarrollo, solamente una de 22 compañías contaba con una política formal de dar primeras asignaciones con retos.[16] Y esto, como señala un experto, es un ejemplo de "clara mala administración", cuando se considera el esfuerzo y dinero que se invierten en reclutar, contratar y capacitar a los nuevos empleados.[17]

Otras empresas suelen ser diferentes —"cargan" el puesto de retos para dar a los nuevos empleados una responsabilidad considerable. En Saturn y Toyota, aun los trabajadores de ensamble son asignados a grupos autodirigidos de colegas altamente expertos y motivados, en los que deben aprender con rapidez a ser miembros de un equipo productivo. En Goldman Sachs, se espera que los profesionales jóvenes de inmediato contribuyan al integrarse en equipos con proyectos desafiantes. Como dijo un gerente:[18]

> Aun con empleados absolutamente nuevos, el socio a cargo por lo general no será el primero cuando un equipo de proyecto se encuentre con un cliente; con frecuencia los miembros más nuevos lo harán; toman la responsabilidad y son apoyados por el equipo. Esto es lo que atrae al personal en Goldman Sachs, la capacidad para tomar decisiones desde el principio.



Hacer una presentación para un cliente importante es una forma de enfrentar los puestos a nivel de entrada con retos y de fomentar el compromiso del empleado.

La posición del asistente del gerente de mercadotecnia en J.C. Penney's (su posición gerencial a nivel de entrada) es otro buen ejemplo. Un asistente recién salido de la universidad podría ser asignado al puesto de supervisión de la sección de jeans en el departamento de ropa para caballero. En otras palabras, el recién egresado sería responsable (bajo la dirección de su gerente) de la exhibición de la sección, manejo de inventarios, servicio al cliente y del personal. Como afirma un gerente de Penney's: "Desde mi primer día como asistente del gerente de mercadotecnia —recién egresado de la universidad— me encontré dirigiendo la 'tienda dentro de una tienda'. J. C. Penney le da las normas para iniciar pero no lo llevará de la mano. El empleado forma parte de los 'seleccionados' pero básicamente está dirigiendo su propia pequeña tienda."[19]

Los nuevos asistentes del gerente de mercadotecnia permanecen en el puesto aproximadamente doce meses. Durante este tiempo son responsables de su propia capacitación. Para facilitar este proceso, reciben diferentes manuales de capacitación, como "El papel de un supervisor de primer nivel". Este describe las responsabilidades del asistente en actividades que comprenden servicio al cliente, ventas, ganancias totales, mercadotecnia, mercadotecnia visual, promoción de ventas, personal y tiempo administrativo. Cada nuevo asistente también es asignado a un asesor; por lo general, un gerente de mercadotecnia de alto nivel. El asesor le ofrece normas y evaluaciones semanales. Sin embargo, el programa de capacitación es autoaplicable: el asistente es responsable de su propio aprendizaje de los detalles del puesto de mercadotecnia.

Los asistentes son evaluados semanalmente por parte de sus asesores de acuerdo con un programa. Al final de la semana dos, por ejemplo, se evalúan sus habilidades de venta personal. En la tercera semana se valoran sus habilidades en mercadotecnia visual, en la cuarta semana su liderazgo en ventas, y así sucesivamente.

Al final de la octava semana, el asistente tiene una evaluación completa. En este punto, el asistente se reúne con tres personas —el gerente de tienda, el gerente senior de mercadotecnia y el gerente de mercadotecnia— para lo que un gerente llama "una muy

franca y amable conversación". Un comentario común podría ser: "Usted va a tener que ser mucho más comunicativo si quiere una carrera exitosa con nosotros." Ellos "ponen las cartas sobre la mesa", como lo dice un ejecutivo, diciéndole a los asistentes en qué punto se encuentran, qué progresos van a obtener y qué desarrollo se requiere.

Después de seis meses, los asistentes por lo general se trasladan a nuevas asignaciones, en las que asumen más responsabilidad al dirigir departamentos más grandes. Al término de un año suelen estar listos para la promoción a gerentes de mercadotecnia.

Proporcione explicaciones reales del puesto durante el reclutamiento

Proporcionar a los candidatos explicaciones reales acerca de qué deben esperar una vez que empiecen a trabajar en la organización puede ser una manera eficaz de reducir el choque con la realidad y mejorar su desempeño a largo plazo. Schein destaca que uno de los mayores problemas que enfrentan los nuevos colaboradores (y la gerencia) durante la importante etapa de ingreso consiste en la obtención de información precisa en un "clima de venta mutua".[20] El reclutador (ansioso por atraer buenos candidatos) y el candidato (ansioso por presentar una impresión tan favorable como sea posible), con frecuencia dan y reciben información poco real durante la entrevista. El resultado es que el entrevistador podría no formarse una imagen real de las metas de carrera del candidato, mientras que el candidato se forma una imagen favorable pero poco real de la organizacion.[21]

Se sabe que las explicaciones reales del puesto pueden mejorar substancialmente el índice de sobrevivencia entre los empleados contratados para puestos relativamente complejos, como los de gerente en entrenamiento, vendedor o agente de seguros de vida.[22] Estas también son utilizadas con mucho éxito por empresas como Toyota y Saturn para mostrar a los candidatos ensambladores lo que serán sus puestos y las exigencias en estas empresas.

Sea exigente

Con frecuencia existe un "efecto de Pygmalion"[23] en la relación entre un nuevo empleado y su jefe.[24] En otras palabras, cuanto más se espere y más confianza y apoyo se dé a los nuevos colaboradores, mejor se desempeñarán. Por tanto, como señalan dos expertos, "no se debe asignar a un nuevo empleado con un supervisor 'inútil', que exija poco y ofrezca poco apoyo".[25] Por el contrario, se debe elegir a supervisores especialmente capacitados, con buen desempeño y que sepan apoyar, a fin de que puedan establecer criterios altos para los nuevos subordinados durante su importante primer año de exploración.

Ofrezca rotación periódica y desarrollo de trayectorias profesionales

La mejor manera en que los nuevos empleados pueden probarse a ellos mismos y cristalizar sus anclas de carrera es probando una diversidad de puestos que ofrezcan retos. Al transferir a la persona a puestos en diversas especialidades, desde análisis financiero y producción hasta recursos humanos, por ejemplo, el empleado recibe una oportunidad para evaluar sus aptitudes y preferencias. Al mismo tiempo, la organización obtiene un gerente con un punto de vista más amplio y multifuncional de la organización.[26] Una extensión de esto es el desarrollo de *trayectorias de puestos*,[27] que comprende la cuidadosa asignación de puestos secuenciados.

Evaluaciones del desempeño orientadas a la carrera

Edgar Schein señala que los supervisores deben entender que la información válida de la evaluación del desempeño en el largo plazo es más importante que proteger los intereses a corto plazo de los subordinados inmediatos.[28] Así, señala que los supervi-

APLICACIÓN DE LA COMPUTADORA EN EL ASESORAMIENTO DE CARRERA

Uno de los problemas más arduos que enfrentan los buscadores de empleo es la escasez relativa de consejeros calificados para ayudar en la búsqueda de empleo. Como se explica en otra parte de este libro, algunas empresas tienen una política de mantener especialistas de colocación externos con el propósito de proporcionar asesoramiento de carrera y ayuda en la búsqueda de empleo a los empleados despedidos. Sin embargo, éstos por lo general (aunque no siempre) tratan exclusivamente con asignaciones pagadas por la empresa; en otras palabras, no es posible entrar a la oficina de uno de ellos y obtener su ayuda. Más allá, el campo de la búsqueda de empleo ayuda a recorrer la gama desde los centros de asesoramiento de carrera universitaria generalmente calificados (los cuales pueden ayudarle con su elección de carrera) hasta (en el otro extremo) los algunas veces menos que respetables "expertos buscadores de empleo", quienes pueden cobrar una cuota de hasta 2 000 dólares o más y darle muy poco a cambio.

Algunos gerentes de personal, conscientes de la escasez de ayuda calificada pero incapaces de comprometerse con las cuotas substanciales que con frecuencia cobran los especialistas externos de colocación, ofrecen programas asistidos por computadora para ayudar a los empleados despedidos en sus decisiones de carrera y búsqueda de empleo. Estos programas computarizados por lo general también están disponibles para cualquier persona que lo solicite: su costo va a ser de 100 a 300 dólares.

Un buen ejemplo de un programa computarizado es el Career Navigator, publicado por el especialista en colocación Drake Bean Morin, Inc, 100 Park Avenue, Nueva York, Nueva York 10017.

El programa contiene un manual completo y una serie de discos de computadora, y cubre todos los pasos que un buscador de empleo normalmente recorrería, desde identificar los intereses de carrera hasta enviar las cartas de agradecimiento después de obtener un puesto.

Por ejemplo, la sección 2 ("Conózcase a usted mismo") lo lleva paso a paso por un programa en el que identifica sus intereses, define sus valores, reconoce sus logros y sus capacidades. Esta sección no sólo centra su atención en diferentes preferencias ideales de empleo, también genera una lista de declaraciones de logros que serán útiles para elaborar su currículum y llevar a cabo las entrevistas en su búsqueda de empleo.

Las secciones posteriores del programa lo llevan paso a paso por la misma búsqueda de empleo. Al interactuar con la computadora, aprenderá cómo utilizar el teléfono con eficiencia, a escribir cartas eficaces (el programa de hecho las imprime por usted, en el formato adecuado) y cómo realizar la entrevista con efectividad. El programa computarizado le ayudará a diseñar su currículum y lo imprimirá (nuevamente en el formato adecuado). También, le ayudará a organizar un plan de campaña para investigar los puestos y le dará semanalmente una impresión computarizada de los planes de acción y analizará sus progresos. Posteriormente le ayuda a negociar sus ofertas, a evaluarlas y aun lo asesora durante los primeros tres meses en el nuevo empleo.

sores necesitan información concreta con respecto a la ruta potencial de carrera del evaluado; en otras palabras, información sobre la naturaleza del trabajo futuro para el que se evalúa al subordinado, o que el subordinado desea.[29]

Fomente las actividades de planeación de carrera

Las empresas deberán, por otra parte, adoptar medidas para incrementar la participación de sus miembros en su propia planeación y desarrollo de carrera. Algunas

compañías empiezan a experimentar con actividades diseñadas específicamente para que los empleados cobren conciencia de la necesidad de planear sus carreras y de mejorar sus decisiones de carrera. Por ejemplo, en este punto los empleados podrían aprender los fundamentos de la planeación de carrera y sus etapas, así como a participar en diversas actividades dirigidas a cristalizar las anclas de carrera y formular metas de carrera más reales.[30] En el mismo sentido, las empresas realizan cada vez más juntas de asesoría de carrera (quizás como parte de la junta de evaluación del desempeño), durante las que el empleado y su supervisor (o quizás un director de personal) evalúan los progresos del individuo a la luz de sus metas de carrera y se identifican las necesidades de desarrollo.[31]

MANEJO DE LAS PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS

COMO TOMAR LAS DECISIONES DE PROMOCION

Existen tres decisiones importantes relacionadas con la promoción que las empresas deben tomar; la manera en que se tomen afectará la motivación, desempeño y compromiso de los empleados.

Decisión 1: ¿Antigüedad o capacidad?

Probablemente la decisión más importante se refiere a si las promociones se basarán en la antigüedad, en la capacidad o en una combinación de ambas. Desde el punto de vista de la motivación, la promoción basada en la capacidad es la mejor. Sin embargo, la posibilidad de utilizar la capacidad como el único criterio depende de varias cosas, la más notable, si la empresa cuenta o no con sindicato o es controlada por requerimientos de servicio civil. Los contratos sindicales con frecuencia contienen una cláusula como la siguiente, que hace hincapié en la antigüedad para las promociones: "En el avance de los empleados a puestos con mayor paga cuando la habilidad, méritos y capacidad son iguales, recibirán preferencia los empleados con mayor antigüedad."[32] Aunque esto podría parecer que deja abierta la puerta para otorgar a una persona con menos antigüedad (pero capacidades ligeramente superiores) el camino hacia un puesto, los expertos laborales en general han señalado que cuando estas cláusulas son obligatorias, *solamente pueden tenerse en consideración diferencias substanciales en las habilidades*. Por ejemplo, en cierto caso el especialista laboral determinó que la antigüedad debe pasarse por alto solamente cuando un colaborador con menos años en la empresa destacó "con mucho" por sobre sus compañeros con mayor antigüedad.[33] En el mismo sentido, muchas organizaciones en el sector público de Estados Unidos están controladas por regulaciones de servicio civil que se centran en la antigüedad más que en la capacidad, como base para las promociones.[34]

Decisión 2: ¿Cómo se mide la capacidad?

Cuando la promoción *se* basa en la capacidad, se tendrá que decidir cómo definir y medir la capacidad. Como se explicó en el capítulo anterior, definir y medir el desempeño *pasado* es una cuestión bastante clara: se define el puesto, se establecen los criterios y se utiliza una o más herramientas de evaluación para registrar el desempeño del empleado. Sin embargo, la promoción requiere además predecir el *potencial* de la persona; por tanto, debe contarse con algún procedimiento válido para predecir el desempeño futuro de un candidato.

Muchas empresas simplemente utilizan el desempeño previo como guía y extrapolan o suponen que (con base en el desempeño anterior de la persona) funcionará bien en el nuevo puesto. Este es el procedimiento más sencillo.

Por otra parte, algunas compañías utilizan pruebas para evaluar a los empleados promovibles[35] y para identificar a los que tienen potencial ejecutivo.[36] Otras recurren a los centros de evaluación para determinar el potencial gerencial.

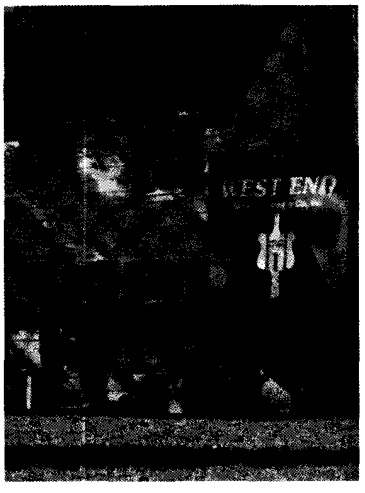
Decisión 3: ¿Formal o informal?

A continuación (particularmente si decide promover basándose en la capacidad), habrá que resolver si el proceso será formal o informal. Muchas organizaciones dependen todavía de un sistema informal. En ese caso, se mantiene en secreto la disponibilidad y requerimientos de las posiciones abiertas y las decisiones de promoción las toman gerentes clave, de entre los empleados a los que conocen personalmente y además de entre aquellos que, por una u otra razón, los han impresionado con sus actividades o presencia.[37] El problema es que cuando no se informa a los empleados cuáles son los puestos disponibles y son los criterios para promoción y de qué manera se toman las decisiones de promoción, se corta el vínculo entre desempeño y promoción, y disminuye la eficacia de la promoción como recompensa.

Por tanto, muchas compañías establecen políticas y procedimientos formales de promoción. En ese caso, generalmente se entrega a los empleados una declaración formal de políticas de promoción que describe los criterios mediante los cuales se asignan las promociones. Los sistemas formales con frecuencia incluyen una política de anunciar los puestos, que señala que las posiciones que se abran y sus requerimientos serán anunciadas y circuladas para todos los empleados. Como se explicó en el capítulo 4, muchas organizaciones reúnen también información detallada sobre las calificaciones de los empleados, mientras que otras utilizan los cuadros de reemplazo de potencial humano. Los sistemas computarizados de información pueden ser particularmente útiles para llevar los inventarios de calificaciones de cientos o miles de colaboradores. El efecto neto de una acción así va en dos sentidos: (1) una organización puede asegurar que todos sus miembros calificados sean considerados para las vacantes y (2) la promoción está vinculada más estrechamente con el desempeño en las mentes de los empleados.

MANEJO DE TRANSFERENCIAS

Razones para las transferencias



El cambio de puestos para el progreso en la carrera puede significar desarraigar a la familia periódicamente.

Una transferencia representa un movimiento de uno a otro puesto, generalmente sin cambio en el sueldo o nivel. Existen varias razones por las que se producen esos cambios. *Los empleados* podrían buscar transferencias por enriquecimiento personal, puestos más interesantes, una mayor conveniencia —mejores horarios, ubicación del trabajo y otras— o por puestos que ofrecen mayores posibilidades de avance.[38] *Las organizaciones* podrían transferir a un colaborador de una posición en la que ya no se le requiere a otra donde sí se le necesita, o retener a un empleado con antigüedad (al pasar cuando sea necesario a una persona con menos antigüedad a otro departamento) o (de manera más general) para encontrar una adecuación mejor para el empleado dentro de la empresa. Por último, muchas compañías se esfuerzan por fomentar la productividad eliminando niveles gerenciales. De esta manera, las transferencias son cada vez más una forma de dar a los empleados, quienes podrían no tener otra opción en sus empresas las oportunidades de alguna diversidad de asignación de puestos y, por tanto, de crecimiento personal.

Efecto sobre la vida familiar

Muchas compañías cuentan con políticas de transferencia rutinaria de los empleados de una ubicación a otra, ya sea para darles más exposición a una gama amplia de

puestos o para cubrir posiciones abiertas con empleados capacitados. Esas políticas de transferencias constantes han caído en desgracia, en parte debido al costo de reubicar a los empleados (al pago de los gastos de mudanza, la compra de la casa actual del empleado y quizás el financiamiento de su próximo hogar, por ejemplo), y en parte debido a que se asumió que las transferencias frecuentes tenían un efecto negativo en la vida familiar del empleado.

No obstante, un estudio parece indicar que este último argumento, por lo menos, no está bien sustentado.[39] El estudio comparó las experiencias de familias "móviles" que se habían mudado un promedio de una vez cada dos años, con familias "estables" que habían vivido en su comunidad durante más de ocho años.

En general, las familias estables no estaban más satisfechas con sus matrimonios y vida familiar o el bienestar de los niños, que las familias móviles. De hecho, los hombres y mujeres móviles consideraron que sus vidas eran más interesantes y sus capacidades mayores que las de los hombres y mujeres estables. En ese sentido, estuvieron más satisfechos con sus vidas familiares y matrimonio que las personas estables.

Sin embargo, la movilidad *fue* asociada con la insatisfacción respecto de las relaciones sociales entre hombres y mujeres (por ejemplo, en términos de "oportunidades para hacer amistades en el trabajo y en la comunidad"). El desarrollo de nuevas relaciones sociales fue señalado como un problema para los hijos de padres móviles, y "la pérdida de viejos amigos y establecer nuevas amistades" considerado como problema mayor para los adolescentes que para los niños pequeños.

No obstante, el hallazgo más importante de este estudio es que para estas personas hubo pocas diferencias entre las familias móviles y las estables. Pocas familias en el grupo de mayor movilidad pensaban que el cambio era fácil. Sin embargo, a pesar de su movilidad, se mostraron tan satisfechas con todos los aspectos de su vida (salvo por las relaciones sociales) como las familias estables. Sin considerar los resultados de este estudio, no hay duda de que en la actualidad los empleados resisten las transferencias geográficas de mejor manera que hace unos cuantos años. En un estudio, por ejemplo, "la proporción de ejecutivos de alto nivel que están 'ansiosos o dispuestos' a realizar un cambio geográfico ha descendido diez puntos porcentuales hasta 51.5% desde 1979, en tanto que el 45% dijo estar en contra del mismo".[40]

CÓMO CREAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO

Cómo ayudar a los empleados a su autorrealización

Llegará el momento en que usted se pregunte si ha logrado todo lo que podría haber logrado, de acuerdo con sus capacidades, su talento y sus sueños, y condenará a la empresa que le impidió lograrlos.[41] Pocas necesidades son tan fuertes como la de realizar sus sueños, de transformarse en todo lo que es capaz de ser. Las empresas que no satisfacen esta necesidad pierden a sus mejores empleados o los arrastran como seres cada vez más amargados, infelices y no comprometidos. Fue el psicólogo Abraham Maslow quien dijo que una necesidad fundamental es "desear ser más de lo que uno es, transformarse en lo que uno es capaz de ser".

La autorrealización, para Maslow, significa que "lo que un hombre *puede* ser, *debe* serlo... se refiere al deseo de autorrealización, es decir, a la tendencia a verse realizado en lo que potencialmente es."[42] Una clave importante para ganar el compromiso de sus empleados es, por tanto, ayudarles a su autorrealización —a convertirse en todo lo que pueden ser.[43]

Irónicamente, muchas compañías no sólo no se comprometen a satisfacer esta necesidad, sino que la frustran activamente. Cuando una persona saludable madura y se aproxima a la edad adulta, dice Chris Argyris, se mueve hacia un estado de actividad incrementada, de independencia y de intereses más fuertes.[44] También se vuelve capaz de conducirse en una gran variedad de formas y tiende a una perspectiva del tiempo mucho más grande. Y cuando madura desde el papel subordinado de un niño hasta un papel de igual o superior como un adulto, también desarrolla más conciencia de controlar sus propias acciones. Con frecuencia, dice Argyris, la compañía común, con sus puestos rutinarios, la supervisión autocrática y escasez relativa de oportunidades de crecimiento, frustra estos cambios de maduración normal encerrando a los empleados en papeles dependientes, pasivos y subordinados.

No es sorprendente que empresas progresistas como Delta, Saturn y Federal Express hagan las cosas de manera diferente. Todas se comprometen en prácticas que ayudan a asegurar que todos los empleados tengan todas las oportunidades para realizarse —utilizar todas sus capacidades y talento en el trabajo, y convertirse en todo lo que pueden ser. Por supuesto, "realización" no tiene que significar sólo promociones o éxitos de carrera. Ciertamente, son muy importantes, pero el punto crítico es si los empleados tienen la oportunidad de desarrollar y utilizar todas sus capacidades y volverse —como Maslow diría— todo lo que pueden ser. La capacitación a los empleados para ampliar sus capacidades y solucionar problemas en el trabajo (como se describe en los capítulos 7 y 8), enriquecer sus puestos y facultarlos para planear e inspeccionar su propio trabajo (capítulo 9) y ayudarles a continuar su educación y crecimiento (capítulos 7 y 8), son algunas otras formas para lograr estos objetivos.

EJEMPLOS DE MANEJO DE CARRERA/ PROGRAMAS DE PROMOCION DESDE DENTRO

No obstante, para muchos empleados "convertirse en todo lo que pueden ser" queda reducido al progreso de carrera. Por consiguiente, en la actualidad muchas empresas tienen amplios programas de manejo de carrera y promoción desde dentro.

Es importante distinguir entre *programas* y *políticas* de promoción desde dentro. Muchas empresas ya tienen *políticas* de promoción desde dentro. En JC Penney, "creemos en la promoción desde dentro cuando los requerimientos de una unidad y las calificaciones de un compañero se compaginan adecuadamente. Las promociones se basan principalmente en factores como desempeño (incluyendo la productividad), confiabilidad, iniciativa y disponibilidad."[45] En Federal Express, "las posiciones vacantes son cubiertas, cuando es posible, por candidatos calificados de la fuerza laboral existente".[46] En IBM, "la promoción es desde dentro; y también se basa en méritos".[47] Delta Airlines "contrata en el nivel de ingreso, luego capacita y desarrolla al personal para promoverlo a niveles superiores de responsabilidad".[48] En Toyota, donde el grupo líder y sus posiciones son escalones para todas las posiciones gerenciales en la planta, "la filosofía es considerar su fuerza laboral actual cuando se pretende cubrir vacantes de equipos líderes y de grupos líderes. [Además], Toyota está comprometida a cubrir las posiciones abiertas en las clasificaciones oficiales mediante promociones desde dentro cuando es posible. Las nuevas contrataciones son consideradas sólo cuando se han agotado los esfuerzos para promover desde dentro."[49]

Sin embargo, falta algo más para el éxito de un programa de promoción desde dentro que una fuerte declaración de la política. La promoción desde dentro en las empresas más progresistas, como Federal Express, por lo general comprende un programa de cinco partes, que consiste en una política de promoción desde dentro (analizada previamente); la contratación con base en el valor; actividades de desarrollo; evaluaciones orientadas a la carrera; y un sistema coordinado de registros de carrera y avisos de vacantes.

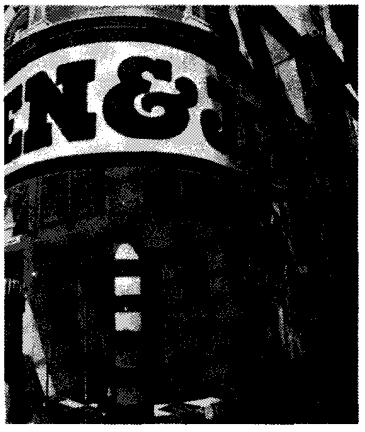
http://libreria-universitaria.blogspot.com

La promoción desde dentro y la contratación con base en el valor

La promoción desde dentro es asistida primero por la contratación con base en el valor, la cual se explicó en el capítulo 6. Como un gerente de Delta dice: "Lo primero que hacemos es contratar para el futuro... el proceso de empleo, por una buena razón, favorece a los aspirantes que tienen el potencial para la promoción. Delta está de acuerdo casi por completo con la política de promoción desde dentro. Excepto para un número reducido de empleados con capacidades especializadas, cada individuo es contratado a nivel de entrada."[50] La historia es con mucho la misma en otras empresas progresistas. Su empresa realmente no puede comprometerse con la promoción desde dentro si las personas que se contratan no tienen el potencial de desarrollo suficiente para que puedan ser promovibles. La contratación de empleados que tienen potencial de promoción y valores que estén acordes con los de la empresa, es por tanto un paso indispensable en cualquier programa de promoción desde dentro.

Actividades de desarrollo

Posteriormente, estas empresas ofrecen los recursos educativos y de capacitación necesarios para ayudar a los empleados a identificar y desarrollar su potencial de promoción. En Ben & Jerry's, se estimula el desarrollo promocional con programas de planeación de carrera, prácticas industriales y apoyo a la enseñanza. A los empleados de Ben & Jerry's se les estimula para asistir a una secuencia de ocho seminarios de cuatro horas sobre planeación de carrera, cuyo propósito es ayudar a los empleados a pensar y planear sus carreras.



En la corporación Ben & Jerry's el desarrollo de los empleados en las oficinas centrales es una parte integral de la administración de carrera.

Los empleados que han terminado los seminarios y quieren aprender sobre otros puestos dentro de la empresa, pueden después tomar un internado de dos o tres días en otro puesto de la compañía, con tiempo pagado. La empresa ofrece hasta el 90% de reembolso de colegiaturas para hasta tres cursos por año. También ofrece diversas clases, seminarios, asesoramiento y enseñanza particular dentro o fuera de la compañía, como cursos en la universidad de la comunidad; redacción de documentos de negocios, impartido por la universidad comunitaria de Vermont y con enseñanza individualizada; clases de computación, en la que los empleados pueden obtener un certificado del grupo de servicios de información de Ben & Jerry's; tutorías en educación básica para adultos y el programa de diploma de preparatoria; el asesoramiento personal de desarrollo gerencial, por medio de invitación y solicitud; clases y seminarios de desarrollo profesional, y seminarios y asesoramiento individual de planificación financiera.

Otras empresa también gastan pródigamente en el desarrollo potencial de los empleados. Por ejemplo, IBM —aun con sus recientes reducciones— todavía tiene uno de los programas de capacitación y educación más completos de la industria. En su programa de instrucción avanzada, IBM patrocina programas avanzados de instrucción de medio tiempo o de tiempo completo en colegios y universidades externas. "De acuerdo con las metas de IBM para estimular el desarrollo de carrera individual", los empleados también podrían recibir permisos educativos de ausencia sin pago después de dos años de empleo de tiempo completo satisfactorio, como parte del programa de permisos de ausencia para educación de IBM.[51]

El amplio programa de desarrollo de IBM está a la disposición de todos los empleados que lo quieran aprovechar en forma voluntaria. IBM hace énfasis en que es responsabilidad de cada empleado tomar las decisiones en relación con el desarrollo adecuado a sus intereses de trabajo y metas futuras. Por tanto, se exhorta a los gerentes a determinar el interés de sus empleados participando en estos programas y comprendiendo las necesidades de desarrollo de sus colaboradores. Los empleados de IBM por lo general siguen las actividades de desarrollo deseadas de acuerdo con su compromiso personal de tiempo y energía. No obstante son estimulados por la empresa: "Si bien la participación en la planeación de desarrollo del empleado no es, en sí misma, una

garantía de promoción, transferencia o cambio de puesto, puede ser útil para establecer sus metas de trabajo y mejorar sus capacidades."[52] El plan de ayuda de colegiatura de la compañía también reembolsa completamente a los empleados el costo de las colegiaturas y otras cuotas educativas elegibles por cursos aprobados y programas impartidos por colegios, universidades, preparatorias, negocios o escuelas técnicas acreditadas.

Saturn también tiene un programa de desarrollo de carrera. Un taller de crecimiento de carrera utiliza herramientas de orientación vocacional (que incluyen un disco de evaluación de aptitudes y otras "herramientas de análisis de brechas de carrera") para ayudar a los empleados a identificar las aptitudes relacionadas con la carrera y a desarrollar las necesidades que ella requiere. Este taller de crecimiento de carrera, de acuerdo con un empleado, "ayuda a la autoevaluación y toma de cuatro a seis horas. Se utiliza para desarrollar el propio potencial de carrera. El disco de carrera identifica las debilidades y la fuerza: se evalúa usted mismo y luego su equipo lo evalúa a usted."[53] El reembolso de la colegiatura y otros apoyos de desarrollo están disponibles para ayudar a los empleados a desarrollar las capacidades que necesitan para seguir adelante.

Por supuesto, ninguna evaluación de carrera, capacitación o programa educativo pueden garantizarle a un empleado que será promovido. Particularmente en esta época de fusiones, muchos empleados se estabilizarán, sin llegar a más en sus empresas. Sin embargo, estos programas de asistencia y desarrollo educativo de las empresas ayudan a garantizar que todos los empleados tengan la oportunidad de formular imágenes realistas de sus habilidades, intereses de carrera y opciones ocupacionales. Y también que todos los empleados tienen igualdad en las oportunidades para hacerse merecedores de promociones en sus empresas. Estos programas facilitan a los empleados la elección de movimientos laterales, que les permitirán ampliar sus conocimientos y exigir más de ellos mismos y además proporcionan oportunidades continuas para que cada empleado crezca, mediante el aprendizaje de nuevas materias y el logro de nuevos retos académicos. He aquí cómo lo resume un ensamblador de Saturn:

> Ahora soy un ensamblador, y fui un líder de equipo durante dos años y medio. Mi meta es avanzar en nuestra unidad de sistema de personas [personal]. Sé que las cosas son difíciles ahora, pero sé que la filosofía aquí es que la empresa me descubrirá, pues quieren personas que sean todo lo que puedan ser. Sé que aquí iré tan lejos como pueda ir; ésta es una razón por la que estoy comprometido con Saturn.[54]

Evaluaciones de desempeño orientadas a la carrera

En seguida, las empresas orientadas a la carrera hacen énfasis en las evaluaciones de desempeño orientadas a la carrera; en otras palabras, no sólo evalúan el desempeño anterior, más bien el supervisor y el evaluado se encargan de vincular el desempeño anterior de este último, sus preferencias de carrera y las necesidades de desarrollo en un plan de carrera formal.

JC Penney es un buen ejemplo de esto. Como se ilustra en la figura 11.2, su forma Evaluación Gerencial requiere tanto de una "recomendación para la promoción" como de "proyecciones para el desarrollo del colaborador".

Veremos cómo funciona. Antes de la evaluación anual, el empleado y su gerente revisan la Rejilla de Carrera Gerencial de Penney (figura 11.3). La retícula puntualiza todas las posiciones de supervisión en JC Penney (agrupadas por puestos de operaciones, puestos de mercadotecnia, puestos de personal y puestos administrativos generales) e incluye títulos específicos de puesto como "gerente regional de ventas por catálogo", "coordinador de mercado de cosméticos", "coordinador regional de capacitación", y "gerente de proyecto, asuntos públicos." La empresa también proporciona una "Hoja de trabajo para explorar las actividades". Esta hoja contiene básicamente descripciones condensadas para todos los puestos de la rejilla.

Fecha e iniciales del seguimiento semestral: 9/10/90 GPT/DRS

Características administrativas e instrucciones estratégicas: utilice una letra para cada calificación en la parte inferior. Vea las definiciones al reverso.
Calificaciones: S = sobresaliente B = bueno R = regular ND = necesita desarrollo DN = demasiado nuevo para calificar o no aplicable

I Liderazgo B II Conocimiento ND III Sentido de la urgencia ND IV Juicio B V Planeación y organización B VI Participación en el proceso de equipo B VII Credibilidad B VIII Manejo de las EEO B

Comentarios adicionales, puntos fuertes y oportunidades: Lee logró resultados muy sólidos en ventas de ropa de hombre, buen desarrollo de equipo y profundidad de líneas. El departamento de zapatos es una oportunidad real para Lee, quien debe tomar más decisiones con mayor rapidez, utilizando mejores sistemas de compras.

CALIFICACION GLOBAL DEL DESEMPEÑO (vea el reverso para las indicaciones) 3

Firma del gerente	Fecha de evaluación	Firma del revisor	Fecha de revisión	Firma del empleado	Fecha de evaluación	¿El empleado desea cambiar de residencia? (Marque sólo una opción)
Gary D. Turner	4-15-91	Phil Adams	4-1-91	Lee Smith	4/15/91	☒ Sí ☐ No

Para instrucciones, vea la rejilla de carrera del empleado

Recomendación para la promoción: escriba una letra aquí → B

A Este año B Segundo o tercer año C Cuarto o quinto año
D Puede crecer con el trabajo E Se recomienda una transferencia lateral F Está en el nivel de responsabilidad
G Se recomienda menos responsabilidad H Promovible en esta tienda I Demasiado nuevo para calificar

Alto potencial: marque si el empleado tiene crecimiento potencial excepcional dentro del 5% superior en impulso y capacidad. ☐

Proyección para el desarrollo del empleado	Año 19 92		Año 19___	
	Título de la posición	Código de la posición/volumen	Título de la posición	Código de la posición/volumen
Proyección de primera opción	Sr.Merch.Mgr.	4300		
Proyección alternativa				

DP. 2035 (Rev 2/90) T.O.C. # 009-7427-1000

FIGURA 11.2 Parte de una forma de evaluación de JC Penney
Nota: Orientación de la evaluación de carrera.

La rejilla de carrera gerencial también identifica las vías promocionales comunes. Como indican las instrucciones: "Cuando se proyecta la siguiente asignación para un gerente asociado, se debe considerar no sólo las posiciones de mercadotecnia sino también las posiciones de operaciones y personal así como las posiciones administrativas generales."

Los proyectos de promoción pueden pasar por cuatro grupos, así como hasta uno o dos niveles de puesto. De esta manera, un gerente de mercadotecnia senior podría tener un proyecto de promoción para asistente de comprador o gerente de mercadotecnia general. ("El asistente de comprador" se clasifica como un puesto administrativo general en Penney ya que las compras se hacen en forma central. El puesto potencial de gerente de mercadotecnia general es un trabajo de mercadotecnia de grupo, dos niveles arriba de la posición actual de gerente de mercadotecnia senior.)

Sistemas de registro de carrera y avisos de empleo

Por último, la mayoría de estas empresas tiene el sistema de registros de carrera y avisos de empleo. El propósito fundamental es asegurar que las metas de carrera y aptitudes de los candidatos internos coincidan en forma abierta, justa y efectiva con las oportunidades de promoción.

El Centro Interno de Colocación (CIC) de Goldman Sach es un ejemplo.[55] Su objetivo es el siguiente:

> Ofrecer a los empleados de Goldman Sach interesados en buscar las oportunidades de carrera en diferentes áreas de la empresa, los recursos para localizar y solicitar las vacantes del puesto. El CIC también facilita a los gerentes la consideración de los candidatos internos calificados cuando se cubren las posiciones vacantes y proporciona a los gerentes información sobre las vacantes que podrían ofrecer las oportunidades de desarrollo de carrera para sus empleados.[56]

Existen cinco pasos en el proceso del CIC. Para cada posición vacante, el gerente de contratación puede elegir primero realizar una búsqueda interna, externa o combinada (interna y externa). Sin embargo, "la búsqueda interna o combinada es muy alentada".[57] Posteriormente, el gerente y el reclutador llenan una forma de descripción del puesto para la posición vacante. La forma incluye el título, departamento y gerente

Instrucciones y uso de la rejilla para hacer las proyecciones de desarrollo del empleado

1) Posibilidad de promoción — Escriba la letra adecuada para la posibilidad de promoción en el cuadro que se proporciona. Si la respuesta a la posibilidad de promoción es D,F o I, deje las secciones "alto potencial" y "proyecciones para el desarrollo del empleado" en blanco.

2) Alto potencial — El cuadro de alto potencial debe ser marcado si este empleado tiene un crecimiento potencial excepcional —está dentro del 5% superior en impulso y capacidad. Recuerde que las calificaciones de evaluación y las calificaciones de alto potencial, si bien están relacionadas, también reflejan dos juicios distintos —el desempeño en la asignación actual frente al potencial de crecimiento excepcional. Un empleado calificado con "1" no necesariamente tiene alto potencial o viceversa.

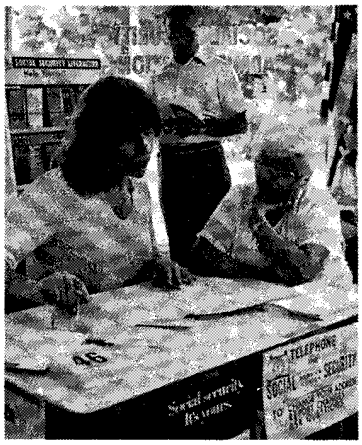
CAMPO GERENCIAL			
OPERACIONES		**MERCADOTECNIA**	
Título de la posición/volumen	Código	Título de la posición/volumen	Código
Gerente regional de operaciones	1002	Gerente de mercados geográficos	1017
		Gerente de planeación de negocios	1025
		Gerente distrital	1121
		Gerente de tienda 30+D.S.	0109
		Gerente de tienda de entidad	0110
		Gerente de tienda 22-30 D.S.	0108
		Gerente de tienda 15-22 D.S.	0107
		Gerente regional de planificación de negocios	1026
		Gerente de tienda 10-15 D.S.	0106
		Gerente de tienda inferior a 10 D.S.	0105
Gerente regional del centro de ventas por catálogo	1150	Comprador regional/mercados geográficos	1146
Gerente regional de programas	1100		
Gerente regional de sistemas	1027		
		Gerente de tienda 5-10 S.L.	0104
Gerente regional de ventas por catálogo	1139	Gerente de planeación de negocios	**40(')0
Gerente distrital de operaciones	2290	Gerente distrital de eventos especiales y publicidad	2800
Gerente distrital de operaciones/personal	2310	Gerente de mercadotecnia y compras de tienda	4260
Gerente regional de prevención de pérdidas	4804		
Gerente de operaciones 30+D.S.	1329	Gerente de tienda 3-5 S.L.	0103
Coordinador distrital de sistemas de mercadotecnia	2330	Gerente general de mercadeo 30+D.S.	4299
Gerente D.L.D.C.	3750	Gerente general de mercadeo 22-30 D.S.	4298
Gerente de operaciones 25-30 D.S.	1328	Gerente de tienda 1-3 S.L.	0102
		Gerente regional de mercadotecnia visual-mercados geográficos	1085
		Gerente regional de mercadotecnia visual-mercados metropolitanos	1092
Representante regional de prevención de pérdidas	4805		
Gerente regional de ventas a salones de belleza	1109	Gerente general de mercadotecnia 15-22 D.S.	4297
Gerente regional de mantenimiento	1165	Gerente general de mercadotecnia 10-15 D.S.	4296
Gerente regional de telecomunicaciones	1028	Gerente general de mercadotecnia, inferior a 10 D.S.	4295
Gerente distrital de prevención de pérdidas	5620	Gerente de tienda, inferior a 1 S.L.	0101
		Comprador D.L.D.C. de unidad múltiple	4450
Gerente de operaciones/personal 10-25 D.S.	5356	Comprador D.L.D.C.	3760
Gerente de operaciones D.L.D.C.	4930	Coordinador distrital de publicidad	5580
Gerente de capacitación e implementación de sistemas	1130	Coordinador de mercados de líneas especiales	2340
Gerente central de ventas por catálogo	1010	Gerente distrital de mercadotecnia visual	5630
Gerente de apoyo a las ventas	3210	Coordinador de mercados cosméticos	0700
		Gerente de mercadeo visual	4650
		Gerente senior de mercadeo	4300
		Gerente de ventas departamentales	3460
		Gerente del departamento de zapatos	5590
		Gerente del departamento de cosméticos	0710
Gerente de (título funcional)	4980	Gerente de mercadeo	4310
		Gerente de joyería fina	3360
		Gerente de joyería fina en tiendas múltiples	4470
		Comprador de joyería fina	3370
		Comprador del departamento de zapatos	5600
		Comprador de cosméticos	0720
		Asistente del gerente de mercadeo	4330

FIGURA 11.3 Parte de la rejilla de carrera gerencial de JC Penney

del puesto, una descripción de las responsabilidades y deberes de la posición y un resumen de las calificaciones necesarias para cubrirla. Tercero, las listas de las oportunidades actuales de trabajo se colocan en el Centro Interno de Colocación y en el área de recepción de cada piso. Cuarto, cualquier empleado interesado en solicitar la posición vacante presenta una solicitud CIC y el currículum vigente.

Por último, el proceso de revisión de las solicitudes de los empleados se inicia con el coordinador del CIC y el reclutador, quienes evalúan las calificaciones de cada aspirante. Durante las dos semanas siguientes a la presentación de su solicitud, el coordinador del CIC informa al empleado en su domicilio sobre el estado de su instancia. (Sin que importe si el empleado es seleccionado o no para una entrevista para la posición.) Luego los candidatos seleccionados inician sus entrevistas.

Federal Express tiene su propio sistema de coordinación de avisos de puesto y carrera llamado JCATS (por Job Change Applicant Tracking System, Sistema de Rastreo de los Aspirantes a Cambio de Puesto). Los avisos de las nuevas vacantes, mediante su sistema electrónico, por lo general se llevan a cabo cada viernes. Todos los empleados que atienden a los avisos para la posición obtienen calificaciones numéricas con base en el desempeño en el puesto y a la duración del servicio y luego se les avisa si son o no elegidos como candidatos.



El asesoramiento para el retiro, sobre temas como seguridad social y planeación financiera, se vuelve más importante cuando las condiciones a las que se enfrenta el trabajador veterano se vuelven más complejas.

En JC Penney, los gerentes regionales (los que supervisan diferentes tiendas) y los gerentes regionales de personal reciben listas de las personas con méritos para promoción de parte de los gerentes de tienda. Las regiones y distritos también mantienen sus propios archivos relacionados con las carreras del personal de supervisión y existen unos 4000 archivos adicionales o más en las oficinas corporativas de JC Penney. Las cuatro divisiones funcionales (mercadotecnia, operaciones, personal y administración general) también tienen archivos.

La pregunta sobre quién obtiene qué tipo de archivos se determina en gran parte mediante la trayectoria de carrera elegida por cada asociado (determinada por la evaluación anual). En esta forma, alguien que pretende avanzar desde gerente de mercadotecnia hasta asistente del comprador tendría un archivo abierto en las oficinas administrativas generales.

JC Penney también tiene una base de datos de empleados con aproximadamente 18 000 gerentes —donde están localizados, sus códigos de evaluación, las rutas de carrera que eligen y así sucesivamente. Un alto ejecutivo revisa todas las recomendaciones para las transferencias interregionales o interdepartamentales, y el principal funcionario de operaciones estudia todas las evaluaciones y planes de carrera para todos los empleados desde abajo hasta el nivel de director. El resultado, a decir de uno de los altos funcionarios de personal de la empresa, es un diálogo progresivo entre los gerentes y subordinados en relación con sus carreras. Constantemente revisan —por lo menos anualmente, por lo general mucho más a menudo— lo que esta persona estará realizando durante los doce meses siguientes y cuáles son sus opciones de carrera. Y a su vez, el gerente de tienda analiza las mismas cosas con su propio gerente de distrito. Siempre se hace énfasis en la forma de ayudar a crecer a sus subordinados.[58]

RETIRO

El retiro, para la mayoría de los empleados, es una experiencia agridulce. Para algunos es la culminación de sus carreras, el momento en que pueden descansar y gozar de los frutos de su labor sin preocuparse de los problemas del trabajo. Para otros, el retiro es un trauma, pues el en otro tiempo empleado ocupado trata de arreglárselas por ser repentinamente "no productivo" y con la extraña experiencia (y no placentera por completo) de estar en casa todos los días sin nada que hacer. Para muchos jubilados, de hecho, mantener un sentido de identidad y de autoestima sin un empleo de tiempo completo es la tarea más importante a la que se enfrentarán. Y, cada vez más, las empresas están tratando a ayudar a sus jubilados a manejar, como un último paso lógico en el proceso del manejo de carrera.[59]

Asesoramiento previo al retiro

Aproximadamente el 30% de las empresas en una encuesta reciente dijo que ellos tenían programas formales previos, con la finalidad de facilitar el paso de sus empleados al retiro.[60] Las más comunes fueron:

La explicación de las prestaciones de seguridad social (reportado por el 97% de aquellas empresas que cuentan con programas educativos previos al retiro)

Asesoramiento para la utilización del tiempo libre (86%)

Asesoramiento financiero y de inversión (84%)

Asesoramiento en la salud (82%)

Convenios para la subsistencia (59%)

Asesoramiento psicológico (35%)

Asesoramiento para una segunda carrera fuera de la compañía (31%)

Asesoramiento para una segunda carrera dentro de la compañía (4%)

Entre las empresas que *no* tienen programas educativos previos al retiro, el 64% cree que estos programas son necesarios, y casi todas dijeron que tenían planes para desarrollarlos dentro de dos o tres años.

Otra tendencia importante es garantizar empleos de tiempo parcial para los empleados, como una alternativa para el retiro. Diversos estudios recientes con empleados de oficina y de producción mostraron que a casi la mitad de todos los empleados de aproximadamente 55 años de edad le gustaría continuar trabajando tiempo parcial después de su retiro, y se puede esperar que las empresas incluyan estas alternativas en sus procesos de administración de carrera.

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. La clave para administrar la carrera es tener una visión clara de lo que se desea obtener de dicha carrera, del talento con el que se cuenta, las limitaciones, los propios valores y la manera en que se ajustan a las alternativas que se tienen en consideración.

2. Las principales etapas en la carrera de una persona son: etapa de crecimiento (desde el nacimiento hasta los 14 años); etapa de exploración (aproximadamente de los 15 a los 24 años); etapa de establecimiento (de los 24 a los 44 años: son el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas); etapa de mantenimiento (45 a 65 años) y etapa de declive (previo al retiro). La etapa de establecimiento podría estar conformada por una subetapa de prueba, una subetapa de estabilización y una subetapa de crisis a la mitad de la carrera.

3. El primer paso en la planeación de la carrera es saber tanto como sea posible de los intereses, aptitudes y habilidades con que se cuenta. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencional, empresarial y artística. Después habrá que identificar las habilidades y clasificarlas de la más alta a la más baja.

4. A continuación, se deberán identificar las anclas de carrera: técnica-funcional, gerencial, creatividad, autonomía y seguridad. Y de esa manera se llega al momento de preguntarse qué se desea hacer.

5. Hay muchas fuentes a las que una persona puede dirigirse para conocer sobre las ocupaciones y carreras. Entre ellas están el *Diccionario de títulos ocupacionales, Manual del panorama ocupacional, Occupational Outlook Quarterly, la Enciclopedia de carreras y guía vocacional y el Handbook X118* de la Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos.

6. El supervisor desempeña un papel importante en el proceso de administración de carrera. Algunas normas importantes son: evitar el trauma con la realidad, ser exigente, ofrecer perspectivas realistas del puesto, realizar evaluaciones del desempeño orientadas a la carrera y alentar la rotación de puestos.

7. Al tomar decisiones de promoción, se tiene que decidir entre *antigüedad* y *capacidad*, un *sistema formal o informal* y *cómo medir la capacidad*.

8. La mayoría de las empresas actualmente se comprometen en prácticas dirigidas a ayudar a los empleados "ser todo lo que pueden ser"; en otras palabras, a la autorrealización. La capacitación, el enriquecimiento del puesto y las oportunidades educativas son ejemplos. Sin embargo, como para muchos empleados la autorrealización queda reducida a promociones y progresos de carrera, muchas empresas instituyen amplios programas de manejo de carrera y promoción desde dentro.

9. La contratación con base en el valor y las actividades de desempeño son dos componentes importantes de estos programas. La contratación con base en el valor es importante, ya que la promoción desde dentro supone que tiene empleados promovibles en primer plano. Las actividades de desempeño de carrera (incluidas la evaluación y planeación de carrera) ayudan a los empleados a identificar sus intereses de carrera y a planear sus movimientos de carrera en forma más inteligente.

10. Las evaluaciones orientadas a la carrera desempeñan un papel importante en el manejo de carreras. En este punto, el supervisor y el evaluado vinculan el desempeño anterior de este último, sus preferencias de carrera y necesidades de desarrollo para lograr un adecuado plan de carrera.

11. Los sistemas de registro de carrera y avisos de empleo también son importantes. La conservación de los datos sobre los empleados en relación con su carrera, y luego el aviso abierto de todos los puestos, asegura que las metas de carrera y las aptitudes de los candidatos internos sean comparados en forma abierta y justa con las oportunidades de promoción.

TERMINOS CLAVE

planeación y desarrollo de carrera
ciclo de carrera
etapa de crecimiento
etapa de exploración
etapa de establecimiento
subetapa de prueba
subetapa de estabilización
subetapa de crisis a la mitad de la carrera
etapa de mantenimiento
etapa de decadencia
John Holland
orientación ocupacional
habilidades ocupacionales
aptitudes
Edgar Schein
anclas de carrera
choque con la realidad

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Describa brevemente cada una de las etapas en una carrera normal.

2. ¿Qué es un ancla de carrera? ¿Cuáles son los principales tipos de ancla de carrera que se analizaron en este capítulo?

3. ¿Cuáles son los principales tipos de orientaciones ocupacionales analizados en este capítulo?

4. Describa algunas fuentes importantes de información que se pudieran utilizar para saber qué alternativas de carrera le resultan interesantes a usted.

5. Elabore su currículum vitae con base en las normas que aparecen en este capítulo (véase el apéndice).

6. Escriba un ensayo de una página sobre "Dónde quisiera estar en mi carrera dentro de diez años".

7. Explique los factores relacionados con la carrera que se deben recordar cuando se da la primera asignación a un empleado.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Programa de planeación de carrera

La planeación de carrera ha sido siempre un tema de muy poca prioridad para los Centros de Limpieza Carter, ya que "sólo lograr que los empleados vengan a trabajar y después conseguir que sean honestos es suficiente problema", como a Jack le gusta decir. No obstante, Jennifer pensó que podría no ser una mala idea tener alguna noción de lo que un programa de planeación de capacitación podría comprender para Carter. Muchos de sus empleados habían estado con ellos durante años, en puestos sin oportunidad de crecimiento, y francamente ella se sentía un poco mal por ellos: "Tal vez podríamos ayudarles a obtener una mejor perspectiva de lo que quieren ser", pensó. Y definitivamente creyó que el grupo administrativo de la tienda necesitaba alguna mejor dirección de carrera si Centros de Limpieza Carter se iban a desarrollar y crecer.

Preguntas

1. ¿Cuáles serían las ventajas para los Centros de Limpieza Carter de establecer un programa de planeación de carreras?
2. ¿Quiénes deberían participar en el programa? ¿Todos los empleados? ¿Empleados seleccionados?
3. Describa el programa que usted propondría para introducir la planeación de carrera y perspectivas de desarrollo en los centros de limpieza Carter.

CASO LABORAL 2: *Choque a la realidad*

María Blanco no sabía que hacer. Después de graduarse de la universidad de Columbia en 1992, tomó un puesto con una importante agencia de talentos de Nueva York, pensando que podría ir en busca de su primer amor, el espectáculo. La agencia tenía reputación de ser como "una familia", pero no resultó como ninguna familia que hubiera conocido. El director de personal parecía esforzarse por disminuir la importancia del empleado haciendo comentarios como "si se quiere marchar, adelante. Tengo otros mil aspirantes como usted".

Ella pasó su primer año trabajando en el departamento de correspondencia y ahora estaba tratando de elegir entre dejar esta empresa por otra agencia más grande, como CAA, o una pequeña, o cambiar de carrera. "No obtuve un grado de economía para esto", pensó. Ahora, en el verano de 1993, se enfrentaba a un mercado de trabajo muy difícil y no había podido ahorrar un centavo durante el año. Todo lo que sabía es que no estaba contenta.

Preguntas

1. ¿Qué haría si fuera María? ¿Por qué?
2. ¿Qué podría haber hecho la agencia de talentos para evitar problemas como éstos?

APÉNDICE 11.1

Encuentre el empleo adecuado

▶ CÓMO AYUDARLE A OBTENER EL EMPLEO ADECUADO

Ya ha identificado su orientación ocupacional, habilidades y anclas de carrera, ha seleccionado la ocupación que desea y ha elaborado planes para una carrera. Y (si fue necesario) ha recibido la capacitación requerida. El siguiente paso es encontrar un puesto a su gusto en la compañía y localidad donde quiera trabajar. A continuación se presentan algunas técnicas para lograrlo.

TECNICAS PARA LA BUSQUEDA DE EMPLEO

Realice su propia investigación

Quizás la manera más directa de descubrir el empleo que desea es determinar el área geográfica donde quiere trabajar y conocer todo lo que pueda sobre las compañías en esa área que le resultan atractivas, así como las personas en esas compañías con las que deben entablar contacto para obtener el empleo que quiere. La mayoría de las bibliotecas públicas cuentan con directorios locales. Por ejemplo, el bibliotecario de la biblioteca pública en Fairfax County, Virginia, hizo las siguientes sugerencias a quienes buscaban información sobre empresas locales:

El directorio industrial de Virginia

Directorio industrial de Fairfax County

Principales empresas del área metropolitana de Washington

La revista de negocios de Washington

Hay otros materiales de referencia general que pudieran utilizarse como *Who's Who in Commerce and Industry, Who's Who in America, Who's Who in the East* y *Poor's Register*. Con estas guías, es posible encontrar al responsable en cada organización de contratar a los empleados en la posición que busca.

Contactos personales

De acuerdo con un estudio, la manera más popular de conseguir entrevistas personales, particularmente para empleos con sueldos superiores a los 30 000 dólares anuales, son los contactos personales, como amigos y parientes.[61] Por ejemplo, un estudio del Departamento del Trabajo señala que aproximadamente 19% de los gerentes consiguieron sus puestos gracias a amigos, y alrededor del 6% por medio de familiares. La manera de proceder es informar a tantos *responsables* como sea posible que usted se encuentra buscando empleo y, específicamente, qué tipo de trabajo desea. (No obstante, deberá tener cuidado si cuenta con un empleo en la actualidad y no desea que su búsqueda lo lleve de regreso con su jefe actual; si ése es el caso, lo mejor es elegir a dos o tres amigos *muy* cercanos y decirles que es absolutamente indispensable que sean discretos en sus comentarios y la búsqueda de un empleo para usted.)

Por cierto, no importa que tan allegados sean sus amigos o familiares, usted no querrá abusar y dejarles la responsabilidad de buscar un empleo para usted. Por tanto, en ocasiones es mejor preguntarles sólo el nombre de alguien con quien consideren

que puede hablar, en el tipo de empresa en la que le gustaría trabajar, y a continuación tomarse las molestias usted mismo.

Respuesta a anuncios

La mayoría de los expertos está de acuerdo en que ésta es una manera con pocas probabilidades de obtener un empleo, y se torna cada vez menos probable en la medida en que el nivel del puesto aumenta. En otras palabras, la respuesta a los anuncios es adecuada para empleos en los que el salario es menor a 20 000 dólares por año, pero es muy poco probable que conforme se avanza en los niveles gerenciales, se vaya a conseguir un empleo simplemente dando respuesta a los anuncios clasificados. A pesar de las pocas probabilidades que ofrece, algunas fuentes importantes de anuncios clasificados para profesionales y gerentes son: *The New York Times, The Wall Street Journal* y su listado separado con anuncios de empleo.

Sin embargo, habrá que tener mucho cuidado al responder a anuncios en los que no haya mucha información. Algunas empresas de búsqueda de ejecutivos u otras compañías quizás publiquen anuncios, aun cuando no haya una vacante, sólo para evaluar el mercado, y siempre habrá la posibilidad de que pueda responder a la misma empresa donde trabaja. Por otra parte, al responder a este tipo de anuncios tendrá que estar seguro de crear la impresión correcta con los materiales que presenta; verifique la mecanografía, estilo, gramática, limpieza y todo lo demás, y revise su currículum vitae para estar seguro de que se ajusta al empleo para el que está solicitando ser contratado. En la carta que envíe, asegúrese de incluir uno o más párrafos en los que específicamente se refiera a por qué sus antecedentes y logros son apropiados para el puesto que se anuncia; debe responder claramente a las necesidades presentadas por la compañía.

Agencias de empleo

Las agencias son particularmente eficientes en cuanto a colocar a las personas en puesto de hasta 30 000 dólares por año, pero también pueden ser útiles para puestos con ingresos superiores. Por lo general, la empresa paga sus tarifas en el caso de los empleos profesionales y gerenciales. Suponiendo que usted sabe cuál es el empleo que desea, tendrá que revisar unos ocho o más ejemplares atrasados de la sección de anuncios clasificados del domingo (en la biblioteca) para identificar las agencias que recurrentemente manejan las posiciones que busca. Desde el principio diríjase a tres o cuatro, de preferencia en respuesta a anuncios específicos, y evite firmar algún contrato que otorgue a la agencia derechos exclusivos para contratarlo.

Reclutadores ejecutivos

Las empresas contratan a estas compañías para que busquen talento de alto nivel y sus honorarios los cubren siempre ellas mismas. Se encargan de llenar posiciones en la categoría de 40 000 dólares al año o más, aunque con frecuencia 50 000 dólares es el límite más bajo. Dichas empresas no ofrecen asesoría de carrera, pero si usted conoce el puesto que desea, vale la pena ponerse en contacto con alguna de ellas. Deberá enviar su currículum vitae y una carta que resuma sus objetivos para el puesto en términos precisos (incluyendo el título del puesto así como el tipo y tamaño de la compañía que desee), logros relacionados con el trabajo, salario actual y requerimientos salariales. Estas organizaciones están en la sección amarilla bajo el nombre de "Asesores para la Búsqueda de Ejecutivos", pero se recomienda tener cuidado, ya que algunas compañías que *no son de búsqueda* en la actualidad utilizan también la etiqueta de "Búsqueda de Ejecutivos". Es conveniente recordar que con empresa de búsqueda nunca se paga una cuota. Por tres dólares, es posible también obtener una lista de reclutadores ejecutivos que edita el Management Information Service of the American Management Association, 135 West 50th Street, Nueva York, NY 11020.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Asesores de carrera

No le ayudarán a encontrar propiamente un trabajo, sino que se especializan en las pruebas de aptitud y la asesoría de carrera. En el directorio telefónico se encuentran bajo el nombre de "Asesoría de carrera" o "Guía vocacional". Sus servicios generalmente cuestan de 200 a 300 dólares y comprenden pruebas psicológicas y entrevistas con un asesor de carrera experimentado. Habrá que verificar los servicios, precios e historia de la compañía, así como las credenciales de la persona con quien se tratará de manera directa.

Asesores del mercado ejecutivo

Estas empresas se encargan de su campaña de búsqueda de empleo. Normalmente no son reclutadores y *no tienen vacantes que cubrir.* De acuerdo con los servicios que elija, el costo irá de 300 a 4000 dólares, o más. El proceso podría comprender meses de reuniones semanales. Los servicios son: Elaboración del currículum vitae y cartas, reforzamiento de las habilidades para entrevistas y el desarrollo de toda una campaña de búsqueda de empleo. No obstante, antes de acercarse a una de estas empresas, el lector deberá *definitivamente* realizar una profunda autoevaluación (como se explicó en este capítulo) y leer libros como *The Quick Job Hunting Map* y *What Color Is Your Parachute?* de Richard Bolles.[Hay edición española.]

Posteriormente, analice tres o cuatro de estas compañías de búsqueda de ejecutivos mediante una visita y formule las preguntas: ¿Cuál es exactamente su programa? ¿Cuánto cuesta cada servicio? ¿Hay costos adicionales, como cargos por imprimir y enviar el currículum? ¿Qué dice el contrato? ¿Después de qué momento no podrá recibir una bonificación si no se encuentra satisfecho con los servicios? Luego, el lector deberá revisar sus notas, verificar con la Better Business Bureau y decidir cuál de estas firmas le conviene más.

COMO REDACTAR SU CURRICULUM

Su currículum vitae es probablemente el documento de venta personal más importante, el que determina si "dio en el blanco" y será invitado a una entrevista de empleo. A continuación se presentan algunos elementos de todo currículum, de acuerdo con la experiencia del asesor de empleo Richard Payne y otros expertos.[62] En la figura 11.4 se presenta un ejemplo de un buen currículum.

Datos generales

Inicie su currículum vitae con su nombre, dirección y número telefónico. El uso del número telefónico de su oficina, por cierto, puede indicar que (1) su patrón sabe que va a cambiar de trabajo o (2) que no le interesa si se enteran. Por tanto, generalmente es mejor utilizar el número telefónico del domicilio.

Objetivo de trabajo

Enuncie a continuación su objetivo laboral. Este deberá resumir en pocas líneas la posición específica que desea, dónde desea desempeñarla (tipo y tamaño de la compañía) y una razón especial por la que una empresa determinada pudiera querer que usted trabajara para ella; por ejemplo, "Gerente de producción en una compañía de manufactura tamaño intermedio, en una situación en la que sería valioso contar con una sólida experiencia en el control y programación de la producción." Siempre trate de restar importancia al título del puesto que sabe que puede esperar y tenga en consideración el trabajo específico que solicita.

CONRAD D. STAPLETON
77 Pleasantapple Way
Coltsville, NY 10176
(914) 747-1012

CONFIDENCIAL

Objetivo del puesto	*Gerente senior de producto* en una situación que requiere mucha experiencia en publicidad y promoción.
Posición actual	VALUE-PLUS DIVISION, INTERCONTINENTAL CORPORATION
1986 -A la fecha	Gerente de producto, NUEVOS PRODUCTOS, JABON LAUNDRYON Y LIMPIADOR CARBOLENE, reportando al gerente de grupo de productos.
	Recomendé y obtuve autorización para pruebas de mercado, posteriormente manejé todas las fases del desarrollo de TRES de las mejores marcas de prueba, programé la presentación durante el otoño-invierno de 1986. Combiné el volumen de proyectos nacionales en el primer año de 20 millones, con un presupuesto de publicidad de 6 millones. Al mismo tiempo, desarrollé varios nuevos productos para comercialización de prueba en 1987.
	También soy responsable de dos marcas establecidas: JABON LAUNDRYON, que es una marca de 7 millones y LIMPIADOR CARBOLENE, marca regional de 4 millones de dólares. Actualmente trabajo con tres agencias de publicidad para las marcas establecidas y las que están a prueba.
1983-1985	*Gerente de producto,* WEEKENDER PAINTS, *marca de 6 millones.*
	Desarrollé y llevé a la práctica la reubicación de esta marca en el mercado (incluyendo nueva redacción y nuevo diseño del empaque) para contrarrestar una tendencia decreciente en las ventas de diez años que promediaba un 10% anual. La reubicación incrementó el volumen de mercado a prueba en 16% y el volumen nacional en 8% el año siguiente.
	Posteriormente inicié el desarrollo de una nueva y más competitiva estrategia que la que se usó en la publicidad durante la reubicación. Las ventas en el área de prueba aumentaron 35%. El lanzamiento nacional está programado para el otoño de 1986.
	Desarrollé un empaque plástico que incrementó el volumen en el mercado de prueba en 10%.
	Por otra parte, desarrollé y puse en práctica proyectos de mejoras en las utilidades que representaron un incremento neto del 33%.
1982	Gerente de producto, SHINEZY CAR WASH, marca de 4 millones.
	Inicié y probé en el mercado una fórmula en aerosol mejorada y un repuesto líquido. Ambos fueron posteriormente lanzados a nivel nacional y aumentaron el volumen de la marca en 26%.
	RICHARDS-DONALDS COMPANY
1981-1982	Gerente asistente de producto, reportando al gerente de producto.
	Responsabilidad simultáneamente por los detergentes PAR y SHIPSHAPE. *Desarrollé planes de promoción anual elaborados localmente.* Estos produjeron un incremento en las ventas de 30% para PAR y la estabilización del volumen de SHIPSHAPE.
1980-1981	*Asistente de mercadotecnia de producto.*
	Desarrollé y puse en práctica el plan de promoción anual de SUNSHINE SUDS.

FIGURA 11.4
Ejemplo de un buen currículum
Fuente: Richard Payne, *How to Get a Better Job Quicker,* Nueva York, Signet, 1988, pp. 80-81.

(continúa)

Alcance del puesto

Indique el alcance de su responsabilidad en cada uno de sus empleos anteriores, a partir del más reciente. Por cada uno de los trabajos previos, escriba un párrafo que indique el título del puesto, a quién reportaba directa e indirectamente, quién

CONRAD D. STAPLETON . . . página 2	
1979-1980	Permiso de ausencia para obtener una maestría en administración. Véase EDUCACION.
1977-1979	*Gerente de cuenta*, ventas de campo.
	Gerente de cuenta de Shopper's Pal, la cadena más difícil en la zona metropolitana de Westchester. Logré un incremento en las ventas de 10% y la distribución de todos los productos Lever, lanzados cuando yo estaba en ese territorio. Con base en este resultado, me dieron Food'N Things Cooperatives, la segunda cuenta más difícil, y alcancé resultados similares.
Educación	READING SCHOOL, Universidad de Maryland
	Maestría en Administración de Empresas. Calificación promedio de 3.5 frente a un máximo de 4.0. Tesis: "The Distribution of Pet Supplies through Supermarkets", con calificación de 4.0 frente a un máximo de 4.0. Los cursos tomados comprenden métodos cuantitativos, finanzas, contabilidad y negocios internacionales.
	ELTON COLLEGE, Kansas City, Missouri
	Graduado en Artes Liberales. Uno de los 33, de un total de 110 inscritos, que concluyeron los cuatro años de este riguroso programa académico. Cada año se hacía una tesis. Juez en la Corte de Estudiantes durante mi último año.
Personal	Soltero, ciudadano estadounidense.

FIGURA 11.4
(continuación)

le reportaba a usted, cuántas personas le reportaban, los presupuestos operacionales y de recursos humanos que controlaba y (brevemente), qué representaba su puesto.

Sus logros

Más adelante (y esto es *muy importante*) indique su "valor" en cada una de las posiciones que ocupó. Este es el núcleo de su currículum vitae, pues muestra, de cada uno de sus empleos anteriores, (1) las acciones concretas que tomó y por qué lo hizo y (2) el resultado específico de sus acciones. Por ejemplo: "Como supervisor de producción, introduje un nuevo proceso para reemplazar el costoso proceso de soldadura manual de los componentes. El nuevo proceso redujo el tiempo de ensamble por unidad de 30 a 10 minutos y redujo los costos de mano de obra en más del 60%." Utilicé varios de estos planteamientos de valor para cada puesto.

Extensión

Su currículum vitae no deberá pasar de dos páginas. Haga una lista de los estudios, servicio militar (si hubo) y antecedentes personales (pasatiempos, intereses, asociaciones) en la última página.

Datos personales

No coloque sus datos personales en relación con su edad, estado civil o personas que dependen de usted al principio de la primera página. Si debe incluir esa información, hágalo al final del currículum, para que se lea después de que el empleador potencial ya se haya formado una opinión de usted.

Finalmente, dos últimos elementos. Primero, no presente un currículum vitae descuidado: Evite páginas demasiado saturadas, copias difíciles de leer, errores tipográficos y otros problemas de éste tipo. Segundo, no utilice un machote de currículum, uno que haya hecho hace diez años. Prepare uno nuevo para cada empleo

que solicite, adecuando el objetivo del puesto y las afirmaciones de valor a la posición que desea.

MANEJO DE LA ENTREVISTA

Usted ha hecho su tarea y ahora ha llegado el gran día. Tiene una entrevista la próxima semana con la persona responsable de contratar para el puesto que usted quiere. ¿Qué deberá hacer para sobresalir en la entrevista? A continuación se presentan algunas sugerencias. (También revise "Entrevistas" en el capítulo 6.)

Prepárese, prepárese, prepárese

Primero, recuerde que la preparación es indispensable. Antes de la entrevista, entérese de todo lo que pueda sobre la compañía, el puesto y la persona que se encarga del reclutamiento. En la biblioteca, lea las revistas de negocios para saber qué sucede en el área de operaciones de la empresa. ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cómo están funcionando?

Descubra las necesidades del entrevistador

Dedique lo menos posible a responder las primeras preguntas del entrevistador y tanto como sea posible a lograr que la persona describa las necesidades: ¿Qué desea la persona que haga el nuevo empleado y cuál es el tipo de trabajador requerido? Utilice preguntas abiertas, como: "¿Podría hablarme un poco más sobre eso?"

Relaciónese con las necesidades de la persona

Una vez que sepa cuál es el tipo de persona que busca el entrevistador y la clase de problemas que quiere resolver, estará en buena posición para describir sus logros *en términos de las necesidades del entrevistador*. Empiece con algo como: "Una de las situaciones difíciles que me ha comentado que es importante, resulta ser similar a un problema que enfrenté en una ocasión." A continuación establezca el problema, describa la solución que utilizó y manifieste los resultados.

Piense antes de contestar

Usted recuerda (del capítulo 6) que responder a una pregunta debe ser un proceso de tres pasos: haga una pausa, piense y hable. Haga una pausa para asegurarse de que entendió lo que el entrevistador quiere, piense sobre la manera de estructurar su respuesta y luego hable. En su respuesta, deberá hacer hincapié en la manera en que su contratación ayudará al entrevistador a resolver su problema.

La apariencia y el entusiasmo son importantes

En la entrevista son importantes la ropa adecuada, un buen arreglo personal, un apretón de manos firme y la proyección de tener una gran energía controlada.

La primera impresión cuenta mucho

Estudios realizados acerca de entrevistas muestran que en casi 80% de los casos, los entrevistadores tomaron una decisión con respecto al aspirante durante los primeros minutos de la entrevista. Una buena primera impresión podría tornarse en algo malo durante la entrevista, pero es muy poco probable. En cambio, las malas primeras impresiones son casi imposibles de superar más adelante.

NOTAS

1. J. Richard Hackman y J. Lloyd Suttle, *Improving Life at Work*, Santa Mónica, CA: Goodyear, 1977; véase también David Bowen y Edward Lawler, "Total Quality-Oriented Human Resources Management", en *Organizational Dynamics*, vol. 20, no. 4, primavera de 1992, pp. 29-41.
2. Hackman y Suttle, *Improving Life at Work*, p. 4.
3. Donald Super et al., *Vocational Development: A Framework for Research*, New York: Teachers College Press, 1957, y Edgar Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
4. John Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.
5. Richard Bolles, *The Quick Job Hunting Map*, Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1979, pp. 5-6.
6. *Ibid.*, p. 5.
7. Schein, *op. cit.*, pp. 128-129.
8. *Ibid.*, pp. 257-262.
9. Este ejemplo se basa en Richard Bolles, *The Three Boxes of Life*, Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1976.
10. Schein, *op. cit.*, pp. 252-253.
11. Para libros de autodiagnóstico, véase por ejemplo, G. A. Ford y G. L. Lippitt, *A Life Planning Workbook*, Fairfax, VA: NTL Learning Resources, 1972.
12. Schein, *op. cit.*, p. 253.
13. Richard Bolles, *What Color Is Your Parachute?*, Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1976, p. 86.
14. *The Guidance Information System*, Time Share Corporation, 630 Oakwood Avenue, West Hartford, CT 06110. Citado por Andrew Dubrin, *Human Relations: A Job Oriented Approach*, Reston, VA: Reston, 1982, p. 358.
15. Gail Martin, "The Job Hunters Guide to the Library", en *Occupational Outlook Quarterly*, otoño de 1980, p. 10.
16. Robert Jameson, *The Professional Job Changing System*, Verona, NJ, Performance Dynamics, 1975.
17. Richard Payne, *How to Get a Better Job Quicker*, Nueva York, New American Library, 1987.
18. Entrevista personal en marzo de 1992.
19. Entrevista personal en marzo de 1992.
20. Entrevista personal en marzo de 1992.
21. Richard Reilly, Mary Tenopyr y Steven Sperling, "The Effects of Job Previews on Job Acceptance and Survival Rates of Telephone Operator Candidates", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, 1979.
22. Schein, *op. cit.*, p. 19.
23. J. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management", en *Harvard Business Review*, vol. 48, julio-agosto de 1969, pp. 81-9.
24. Joel Ross, *Managing Productivity*, Reston, VA, Reston, 1979.
25. Douglas Hall y Francine Hall, "What's New in Career Management?", en *Organizational Dynamics*, vol. 4, verano de 1976.
26. H. G. Kaufman, *Obsolescence and Professional Career Development*, Nueva York: AMACOM, 1974.
27. Hall & Hall, "What's New in Career Management?", p. 350.
28. Véase, por ejemplo, Terri Scandurg, "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation", en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no. 2, marzo de 1992, pp. 169-174.
29. Schein, *op. cit.*, p. 19.
30. Véase, por ejemplo, D. B. Miller, *Personal Vitality*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1977, y *Personal Vitality Workbook*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1977.
31. Albert Griffith, "Career Development: What Organizations Are Doing About It", en *Personnel*, vol. 57, 1980, pp. 63-69; véase también Kenneth Brousseau, "Career Dynamics in The Baby Boom and Baby Bus Era", en *Journal of Organizational Change Management*, vol. 3, no. 3, 1990, pp. 46-58.
32. Véase, por ejemplo, Daniel Quinn Mills, *Labor-Management Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1986, pp. 387-396.
33. James Healy, "The Factor of Ability in Labor Relations", en *Arbitration Today*, Proceedings of the Eighth Annual Meeting of the National Academy of Arbitrators, 1955, pp. 45-54, cita en Pigors y Meyers, *Personnel Administration*, p. 283.
34. Charles Halaby, "Bureaucratic Promotion Criteria," en *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, septiembre de 1978, pp. 466-484.
35. Gary Dessler, *Winning Commitment*, Nueva York, McGraw-Hill, 1993, pp. 144-9.
36. *Ibidem.*
37. Vease Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York: McGraw-Hill, 1972, p. 17.
38. Véase, por ejemplo, Richard Chanick, "Career Growth for Baby Boomers", en *Personnel Journal*, enero de 1992, vol. 71, no. 1, pp. 40-46.
39. *Ibidem.*
40. Commerce Clearing House, "Top Executives Are Growing Reluctant to Relocate", en *Ideas and Trends*, 10 de diciembre de 1982, p. 218.
41. Esta sección se basa en Gary Dessler, *Winning Commitment*, Nueva York: McGraw-Hill, 1993, capítulo 10.
42. Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation", en *Psychological Review*, vol. 50, 1943, pp. 370-396, reimpreso en Michael Matteson y John Ivancevich, *Management Classics*, Santa Mónica, Goodyear Publishing Co., 1977, p. 336.
43. *Ibidem.*
44. Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1964.
45. JC Penney Associate Handbook, p. 3.
46. Federal Express Employee Handbook, p. 28.
47. About Your Company, IBM Handbook, p. 17.
48. Delta Policies and Procedures Manual.
49. Toyota Team Member Handbook, p. 82.
50. Conferencia de Paulette O'Donnell, pp. 4-5.
51. About Your Company, IBM Handbook, p. 188.
52. *Ibid.*, p. 188.
53. Entrevista personal marzo de 1992.
54. Entrevista personal marzo de 1992.
55. Goldman Sachs, "Internal Placement Center: Guidelines for Managers".
56. *Ibid.*, p. 1.
57. *Ibidem.*
58. Entrevista personal marzo de 1992.
59. Recuerde que los ejecutivos con pagos muy altos y empleados que reciben pensiones de por lo menos 25 000 dólares al año, pueden ser obligados a retirarse a los 65 años, de acuerdo con la ley federal.
60. "Preretirement Education Programs", en *Personnel*, vol. 59, mayo-junio de 1982, p. 47. Véase también Daniel Halloran, "The Retirement Identity Crisis–and How to Beat It", en *Personnel Journal*, vol. 64, mayo de 1985, pp. 38-40 y Silvia Odenwald, "Pre-Retirement Training Gathers Steam", en *Training and Development Journal*, vol. 40, no. 2, febrero de 1986, pp. 62-63.
61. Jameson, *The Professional Job Changing System*. Véase también Kenneth McRae, "Career-Management Planning: A Boon to Managers and Employees", en *Personnel*, vol. 62, no. 5, mayo de 1985, pp. 56-60.
62. Payne, *How to Get a Better Job Quicker.*

CASO 2
—Conclusión—

LOS EQUIPOS EN LA LÍNEA DE ENSAMBLE ESTÁN MEJOR CAPACITADOS Y SON MÁS EFICIENTES

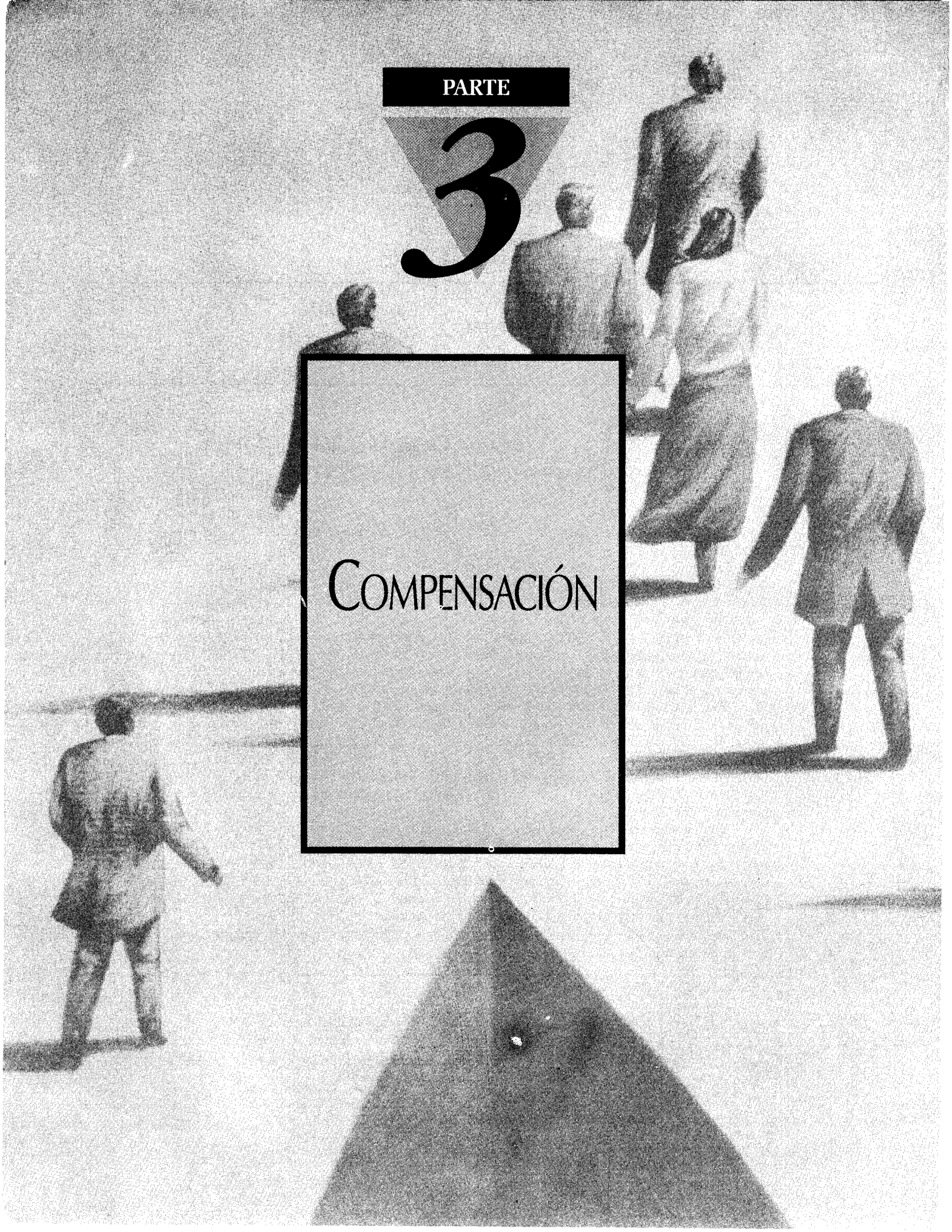
En la introducción de la parte 2 se hicieron algunas preguntas que ahora deben ser revisadas.

Compañías como Square D y Saturn gastan enormes sumas en la capacitación y desarrollo de los empleados. Sin embargo, como se aprecia en los capítulos 7 al 11, estas compañías no lo hacen simplemente para dar a los empleados las capacidades básicas que necesitan para realizar su trabajo de manera satisfactoria. Ciertamente, técnicas como capacitación en el puesto, capacitación por instrucciones del puesto, conferencias y herramientas audiovisuales son inapreciables para formar las capacidades relacionadas con el puesto; sin embargo, más allá de esto la capacitación y desarrollo puede desempeñar un papel crucial en el progreso de carrera de los empleados.

Hemos visto en la parte 2 que muchas empresas que reconocen esta actitud de no piense, instituyen programas de "empowerment" y formación de equipos para los trabajadores que tienen como propósito permitir a los trabajadores pensar en el trabajo. La capacitación es necesariamente parte de estos programas. Como todos (y, en realidad, la mayoría de nosotros terminará como empleados), los empleados son motivados para convertirse en todo lo que pueden ser; la capacitación y desarrollo es un vehículo por medio del cual pueden lograr este objetivo.

También hemos visto que fomentar el compromiso del empleado (mediante técnicas como "empowerment", capacitación y formación de equipo) puede redituar cuando se toma conciencia de la calidad. Con equipos autodirigidos como los descritos en el capítulo 9, es evidente que los empleados comprometidos son la mejor garantía de trabajo de alta calidad para la mayoría de las empresas, que el momento para detectar errores no es al final del punto de inspección sino durante el proceso de producción.

Una vez que sus empleados estén capacitados y evaluados, deben ser compensados. Este es el tema que ahora nos ocupará.



PARTE

3

COMPENSACIÓN

CASO 3

—*Introducción*—

FONDOS DE PENSIÓN PARA EMPLEADOS

de ABC News, "Business World," 7 de julio de 1991

La parte uno se centró en el reclutamiento y la selección de los empleados; la parte dos trató los temas de capacitación y desarrollo y las técnicas que las compañías utilizan para capacitar, desarrollar y evaluar a sus empleados. En la parte dos también se analizaron técnicas como programas de formación de equipos y administración de la calidad total, así como el impacto global que tienen sobre el desarrollo de las carreras de los empleados.

Ahora, en la parte tres, se trata el tema de la compensación a los empleados, particularmente:

Capítulo 12: Cómo establecer el plan de remuneración.
Capítulo 13: Remuneración por desempeño e incentivos financieros.
Capítulo 14: Prestaciones y servicios.

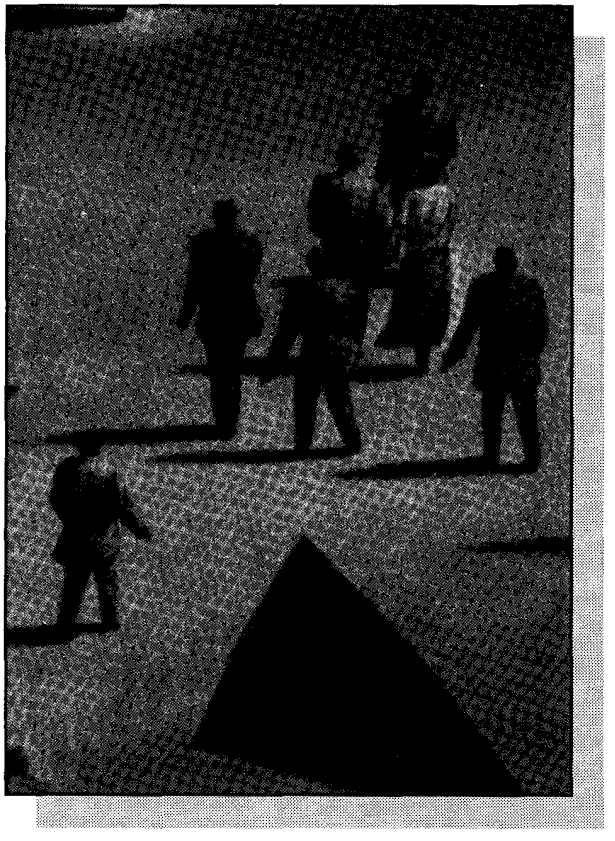
La parte tres describe un componente cada vez más importante del plan de compensación de la mayoría de las empresas, las pensiones de los empleados. También puntualiza que la mayoría de las personas no piensa en su retiro sino hasta que se encuentra en los 50 años, y que la mayor parte —especialmente los menores de 40— "probablemente no saben casi nada acerca de sus fondos de retiro ni de cómo están invertidos". Pero es de hecho seguro que finalmente el empleado tendrá que retirarse. Así que, si aún no ha pensado sobre las pensiones, podría ser un buen momento para empezar a hacerlo. Mientras lee los capítulos 12, 13 y 14, considere las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los factores que consideraría antes de decidir la remuneración de los diferentes empleados de su departamento?
2. ¿Cuáles son algunos de los principales tipos de incentivos financieros que se podrían utilizar para fomentar el desempeño?
3. Con todas las "reducciones de personal" y la movilidad forzada (sin mencionar la voluntaria) de los empleados en la actualidad, ¿cómo cree que se van a ver afectados los planes de pensiones de las compañías?

CAPITULO

12

COMO ESTABLECER LOS PLANES DE REMUNERACION



PERSPECTIVA

El desarrollo de un plan de remuneraciones comprende el estudio del valor relativo de los puestos (mediante la técnica de valuación de puestos) para dar un costo a cada puesto utilizando las curvas de salarios y las clasificaciones de pagos. En este capítulo se explican cuatro métodos de valuación (jerarquización, clasificación, de puntos y factoriales) y la elaboración de las curvas de salarios y los grados de remuneración. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de describir el proceso de valuación de puestos; analizar las consideraciones legales en las compensaciones; explicar qué se entiende por factores compensables y realizar una valuación de puestos utilizando el método de jerarquización.

▶ ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COMPENSACIÓN

LA COMPENSACION EN EL TRABAJO

compensación al personal
Todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo.

La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo.[1] La compensación tiene dos componentes: *pagos financieros directos* en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos, *y pagos indirectos* en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas. En este capítulo se explica cómo formular un plan para pagar a los empleados un sueldo o salario fijo; los capítulos posteriores se referirán a los incentivos financieros, bonos y las prestaciones del empleado.

EL PAPEL DEL DINERO EN LA MOTIVACION LABORAL

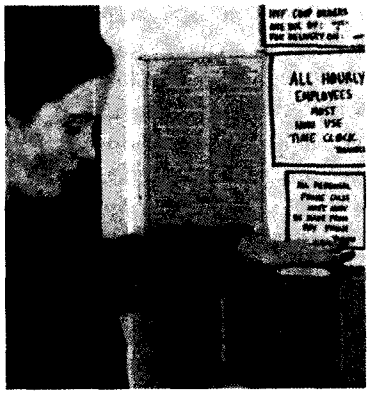
Los psicólogos saben que la gente tiene muchas necesidades, de las cuales solamente algunas se satisfacen directamente con dinero. Otras necesidades —de logro, afiliación, poder o autorrealización, por ejemplo— motivan también la conducta pero solamente se satisfacen indirectamente (si acaso) con dinero.

No obstante, todas las técnicas de motivación modernas (como el enriquecimiento del puesto), no hay duda de que el dinero sigue siendo el motivador más importante. Como señalan dos investigadores:

> El pago en una forma u otra ciertamente es una de las fuentes principales de motivación en nuestra sociedad. . . Los estudiosos de las relaciones humanas más ortodoxos insisten en que es importante, pero afirman que otras cosas también lo son (y quizás, en su opinión, más nobles). No sería necesario extenderse sobre este punto si no fuera porque la tendencia hacia el dinero se desliza fuera del foco en la maraña de otros valores y otras prácticas. Por ello, hay que repetirlo: El pago es el motivador más importante en nuestra sociedad organizada.[2]

BASES PARA DETERMINAR LA REMUNERACION

En esencia, hay dos bases para pagar a los empleados: incrementos de tiempo y volumen de producción.



Los relojes registradores Podrían ser una reliquia del pasado conforme la mayoría de las organizaciones confían en sus empleados para el seguimiento de su propio horario.

Compensación basada en el tiempo

A la mayoría de los empleados se les paga con base en el tiempo que dedican a su trabajo. Por ejemplo, los obreros generalmente reciben *salarios* diarios o por hora; a esto con frecuencia se le conoce como *día laboral.* Algunos empleados —gerenciales, profesionales y habitualmente los secretariales y administrativos— son *asalariados.* Se les compensa por un periodo de tiempo establecido (como puede ser una semana, mes o año), en lugar de por hora o día.

Trabajo a destajo

La segunda base sobre la que se paga a los empleados se llama *trabajo a destajo.* Este método vincula la compensación directamente con la cantidad de producción (o número de "piezas") que el trabajador produce. Por tanto, es el más popular como un sistema de pago por incentivos. En una versión simple, el sueldo por hora de un trabajador se divide entre el número normal de unidades que se espera que produzca en una hora. Posteriormente, por cada unidad que produzca por arriba de ese nivel, se le paga

http://libreria-universitaria.blogspot.com

un incentivo (por pieza). Las comisiones de los vendedores son otro ejemplo de la compensación vinculada con la "producción" (en este caso, las ventas).

CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA DETERMINAR LOS NIVELES DE PAGO

Hay cuatro factores básicos que se deben considerar antes de decidir qué tanto pagar a los empleados; en concreto: factores sindicales, legales, de política y de equidad.

CONSIDERACIONES LEGALES EN LA COMPENSACION

Primero, existen leyes que afectan la compensación que se paga en términos de salarios mínimos, tarifas de tiempo extra y prestaciones. Las más importantes de estas leyes, en Estados Unidos, son las siguientes:[3]

Acta Davis-Bacon
Ley aprobada en 1931 que establece los índices salariales para los trabajadores empleados por contratistas que trabajan para el gobierno federal.

Acta Davis-Bacon de 1931

Esta Acta prevé que el Secretario del Trabajo establezca las tarifas de sueldo para los obreros y mecánicos empleados por contratistas que trabajan para el gobierno federal. Las enmiendas al Acta determinan prestaciones a los empleados y exigen a los contratistas y subcontratistas que hagan los pagos necesarios por estas prestaciones.

Acta Walsh-Healey de Contratos Públicos
Ley de 1936 que exige salario mínimo y condiciones de trabajo para los empleados que laboran en cualquier contrato del gobierno que sea mayor de 10 000 dólares.

Acta Walsh-Healey de Contratos Públicos de 1936

Esta Acta establece criterios básicos de trabajo para los empleados que laboren bajo cualquier contrato del gobierno que sea de más de 10 000 dólares. El Acta incluye salarios mínimos, máximo de horas y cláusulas de seguridad y salud. Exige que se pague el tiempo y medio más por el trabajo de más de 8 horas al día y 40 horas a la semana.

Acta de Normas de Trabajo Justo
El Congreso aprobó esta Acta en 1936 para la protección del salario mínimo, las horas máximas, el pago del tiempo extra y la mano de obra infantil. La ley ha sido enmendada varias veces y cubre a la mayoría de los empleados.

Acta de Normas de Trabajo Justo de 1938

Esta Acta, originalmente aprobada en 1938 y enmendada muchas veces, contiene salario mínimo, máximo de horas, pago de tiempo extra, pago equitativo, registros y cláusulas de trabajo infantil que cubren a la mayoría de los trabajadores estadounidenses —virtualmente a todos los que participan en la producción y ventas de bienes para el comercio interestatal y hacia el exterior. Además, se incluye a los trabajadores agrícolas y a los que son empleados de algunas compañías grandes de venta al público y servicios.

Una cláusula importante del Acta de Normas de Trabajo Justo rige el pago de tiempo extra. Afirma que se debe pagar tiempo extra a un interés de cuando menos uno y medio veces sobre el pago normal para las horas trabajadas que excedan de 40 a la semana. Por tanto, si un trabajador protegido por esta ley trabaja 44 horas a la semana, le deben pagar 4 de esas horas a un índice igual a uno y medio veces la tarifa base semanal o por hora que la persona ganaría durante 40 horas. Por ejemplo, si la persona gana 5 dólares por hora (o 200 dólares por una semana de 40 horas), le deberían pagar a una tarifa de 7.50 dólares la hora (5 veces 1.5) por cada una de las 4 horas de tiempo extra trabajadas, o un total de 30 dólares adicionales. Si, por el contrario, la persona recibe tiempo libre a cambio de las horas extras, el número de horas que le corresponde debe también calcularse a uno y medio veces más para que, por ejemplo, una persona que trabaja 4 horas de tiempo extra reciba 6 horas libres, a cambio del pago extra.

El Acta estableció también un sueldo mínimo para quienes estén cubiertos por la misma. Este sueldo mínimo no solamente establece un nivel básico o tope para los empleados protegidos, sino que también sirve como índice que generalmente incrementa los sueldos de prácticamente todos los trabajadores cuando el mínimo aumenta. (El sueldo mínimo en 1993 era de 4.25 dólares por hora para la mayoría de los que estaban cubiertos por el Acta.) Esta Acta contiene también cláusulas de trabajo infantil que prohíben emplear a menores de entre 16 y 18 años en ocupaciones peligrosas como la minería, y restringe cuidadosamente el empleo de quienes tienen menos de 16 años.

Algunas categorías de empleo están exentas del Acta o ciertas cláusulas de la misma, particularmente de las cláusulas de tiempo extra. La excepción del empleado depende de las responsabilidades, deberes y salarios del puesto. Los ejecutivos de confianza así como los empleados administrativos y profesionales (como los arquitectos), generalmente quedan exentos de los requerimientos de salario mínimo y tiempo extra que marca el Acta.[4]

Acta de Pago Equitativo de 1963
Enmienda a la Ley de Normas de Trabajo Justo que exige igualdad en las percepciones para mujeres que hacen el mismo trabajo que los hombres.

Acta de Pago Equitativo de 1963

Esta es una enmienda al Acta de Normas de Trabajo Justo, y determina que a los empleados de un sexo no se les puede pagar salarios a un nivel más bajo que el que se paga a los empleados del sexo opuesto por realizar un trabajo relativamente equivalente. Específicamente, si el empleo requiere habilidades, esfuerzo responsabilidad igual y se desempeña en condiciones de trabajo similares, los empleados de ambos sexos deben recibir un pago equivalente a menos que las diferencias en el pago se basen en un sistema de antigüedad, de méritos, la cantidad o calidad de la producción o "cualquier factor diferente del sexo". En otras palabras, el Acta toma en consideración que puede haber diferencias de pago para hombres y mujeres que desempeñan esencialmente los mismos trabajos, si esas diferencias se basan en consideraciones como el mérito o la calidad o cantidad del trabajo de la persona.[5]

Acta de los Derechos Civiles de 1964
Esta Ley declara ilegal la discriminación en el empleo debido a la raza, color, religión, sexo o nacionalidad.

Acta de los Derechos Civiles de 1964

El Título VII de esta Acta es conocido como Acta de la Igualdad en las Oportunidades de Empleo de 1964. Establece la Comisión para la Igualdad en las Oportunidades de Empleo (EEOC), y determina que es una práctica de empleo ilegal que una empresa discrimine a cualquier individuo en relación con la contratación, compensación, términos, condiciones o privilegios de empleo, debido a la *raza*, *color*, *religión*, *sexo* o *nacionalidad*.

Acta de Seguridad del Ingreso Jubilatorio de los Empleados (ERISA)
Ley que ofrece protección gubernamental a las pensiones para todos los empleados con planes de pensión. Regula también los derechos de retención (los empleados que salen antes del retiro podrían reclamar su compensación del plan de pensiones).

Acta de Seguridad del Ingreso Jubilatorio de los Empleados (ERISA) de 1974

Esta Acta, de hecho, renegoció todos los contratos de pensión en Estados Unidos. Comprende la creación de corporaciones controladas por el gobierno y financiadas por las empresas, para proteger a los empleados contra un plan de pensión fallido. Además, marca regulaciones con respecto a los derechos de posesión. (La posesión se refiere al capital que los empleados tienen en sus planes de pensión en caso de que dejen de trabajar antes del retiro.) Cubre también los derechos de portabilidad (la transferencia de los derechos de posesión de un empleado de una organización a otra) y contiene criterios fiduciarios para evitar la deshonestidad en el financiamiento de los planes de pensión.

Acta de Reforma Fiscal de 1986

El Acta de Reforma Fiscal de 1986 representa la revisión más amplia del código de impuestos en 40 años.[6] Esta revisión afectó a la compensación de los empleados en dos sentidos. La característica más familiar de la ley es la reducción de las tasas de impuestos

individuales a sólo dos categorías del 15% y 28%, lo cual significa que los empleados llevan a casa más de sus sueldos y salarios. En una palabra, la clasificación del impuesto del 15% se aplica al ingreso gravable hasta de 17 850 dólares para jefes de familia, y de 29 750 dólares para matrimonios que presentan su declaración en forma conjunta. La tasa de impuestos del 28% se aplica a los ingresos por encima de estos perfiles.

La segunda característica que afecta a la compensación es el trato de las prestaciones del empleado. El propósito fundamental de esta característica del Acta fue aumentar la cobertura de prestaciones para los empleados comunes mientras se reducen las prestaciones favorecidas por el impuesto que pueden ser proporcionadas a los empleados con salarios más altos. El nuevo proyecto de reducción del déficit que puso en consideración el Congreso, puede alterar en forma importante las tasas de impuesto en los años noventa.

Otras actas que afectan la compensación

Hay muchas otras leyes estadounidenses que directa o indirectamente inciden en las decisiones de compensación.[7] *El Acta de Discriminación por Edad en el Empleo de 1967* (ADEA) prohibía originalmente la discriminación en la contratación de individuos entre 40 y 65 años y se aplicaba a las empresas con 25 o más empleados (y organizaciones obreras con 25 o más miembros). La ADEA protegía a los trabajadores en relación con la compensación, términos, condiciones o privilegios del empleo. La ADEA se enmendó en 1986 (con aplicación a partir del 1 de enero de 1987) para prohibir a las empresas que exigieran el retiro a cualquier edad. La nueva ley se aplica a las empresas privadas con 20 o más empleados, gobiernos estatales y locales, agencias de empleo que dan servicio a compañías cubiertas y sindicatos con 25 o más miembros. Los gobiernos estatales y locales tienen siete años antes de que se elimine la jubilación obligatoria para los oficiales de policía, los guardias de prisión y los bomberos. La exclusión de siete años incluye también a los profesores universitarios.[8]

Cada uno de los 50 estados cuenta en la actualidad con sus propias leyes de compensación para los trabajadores, que se aplican a más de 85 millones de empleados. Entre otras cosas, el objetivo de estas leyes es proporcionar un ingreso rápido, seguro y razonable para las víctimas de los accidentes de trabajo. *El Acta de Seguridad Social de 1935* ha sido enmendada varias veces y está dirigida a proteger a los trabajadores estadounidenses de la desprotección económica total en caso de que el empleo concluya por razones fuera de su control. Las empresas y los empleados contribuyen equitativamente a los beneficios previstos por esta Acta. *Esta Acta prevé también la compensación por desempleo* —prestaciones a los desocupados— para los trabajadores que no tengan empleo sin que hayan cometido falta alguna, hasta por 26 semanas. (Los pagos de seguridad social —por ejemplo, pagos a quienes están discapacitados o jubilados— se analizan en el capítulo 14.) En los Estados Unidos, *la Ley Federal de Embargo del Salario* limita la cantidad de ingresos de un empleado que pueden ser embargados en una semana, y protege al trabajador del despido debido a un embargo.

INFLUENCIAS DE LOS SINDICATOS EN LAS DECISIONES DE COMPENSACION

Las leyes y las decisiones de los tribunales sobre las relaciones laborales también influyen en las decisiones de compensación. La Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935 (o Acta Wagner) y legislación asociada, así como decisiones de tribunal, legitimaron al movimiento laboral. Le dieron protección legal y concedieron a los empleados el derecho a la autoorganización, a negociar colectivamente y a participar en actividades concertadas con fines de negociación colectiva u otro tipo de ayuda mutua o protección. Históricamente, el índice salarial ha sido el principal elemento en la negociación colectiva, aunque también han sido importantes otras cuestiones como el pago de tiempo

libre, seguridad del ingreso (para las industrias con despidos periódicos), ajustes al costo de la vida y diversas prestaciones —como la atención para la salud.[9]

Además, el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB), grupo creado por el Acta Nacional de Relaciones Laborales para vigilar las prácticas de las empresas y asegurar los derechos de los empleados —ha tomado una serie de decisiones que subrayan la necesidad de involucrar a los funcionarios sindicales en el desarrollo del paquete de compensación. Por ejemplo, el sindicato de empleados debe recibir una explicación por escrito de las "curvas salariales" o tabuladores de sueldos de la compañía —la gráfica que relaciona a los puestos con el índice de pago. También está capacitado para saber el salario de cada empleado en la unidad negociadora.[10]

Actitudes de los sindicatos hacia las decisiones de compensación

Diferentes estudios aclaran las actitudes de los sindicatos estadounidenses hacia los planes de compensación y subrayan diversos temores comúnmente experimentados por los sindicatos.[11] Muchos líderes sindicales temen que cualquier sistema (como el estudio de tiempos y movimientos) utilizado para determinar el valor de un puesto, pueda convertirse rápidamente en una herramienta para malas prácticas administrativas. Tienden a opinar que nadie puede juzgar el valor relativo de los puestos mejor que los trabajadores mismos, que el método usual de la gerencia de utilizar varios factores compensables (como el "grado de responsabilidad") para evaluar y clasificar el valor de los puestos puede ser un dispositivo de manipulación para restringir o limitar el pago de los trabajadores. Parece ser que la mejor manera de ganar la cooperación de los miembros del sindicato en la determinación del valor de los puestos es requerir su participación activa en el proceso de decidir el valor relativo de las posiciones y en la asignación de tarifas de pago justas para estos puestos. Por otra parte, la gerencia tiene que asegurar que sus prerrogativas —como el uso de la técnica apropiada de "valuación del puesto" para determinar el valor relativo de las posiciones— no se pierdan.

POLITICAS DE COMPENSACION

Las políticas de compensación influirán también en los salarios y prestaciones que se pagan, ya que son las normas básicas de compensación en varias áreas importantes. Una es si se desea o no ser líder en materia de sueldos. Por ejemplo, un hospital podría tener la política de contratar enfermeras con un salario por lo menos 20% arriba del prevaleciente en el mercado. Otras áreas importantes para las que se necesitarán políticas de compensación incluyen la base para los incrementos salariales, las políticas de promoción y destitución, la política de pago de tiempo extra y las políticas referentes a paga probatoria y ausencias por servicio militar, deberes ante la justicia y días feriados. Las políticas de compensación generalmente son elaboradas por el director de recursos humanos o compensaciones, en conjunto con la gerencia de alto nivel.[12]

EQUIDAD Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE SUELDO

La necesidad de equidad es quizás el factor más importante en la determinación de los índices de pago, Y existen dos tipos de equidad que se tendrán que considerar: externa e interna. Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y retener a empleados calificados. Los índices de pago deben también ser equitativos a nivel interno, en cuanto a que todos los empleados deben ver su remuneración como equitativa de acuerdo con lo que se paga a otros en la organización. Algunas empresas aplican estudios de actitud

a los empleados con el fin de obtener información sobre sus percepciones y el sistema de compensación de la empresa. Las preguntas comunes que se dirigen al empleado incluyen: "¿Qué tan satisfecho se encuentra con su salario?" "¿Qué criterios se utilizaron para su reciente aumento salarial?" "¿Qué factores considera usted que se utilizan cuando se determina su salario?"[13]

En la práctica, el proceso de establecer niveles de remuneración al tiempo que se asegura la equidad externa e interna, consta de cinco pasos:

1. Realizar una *encuesta de sueldos* para saber lo que pagan otras empresas por puestos comparables (para ayudar a asegurar la *equidad externa*).
2. Determinar el valor de cada puesto en la organización mediante la *valuación de puestos* (para asegurar la *equidad interna*).
3. Agrupar puestos similares en *grados de remuneración*.
4. Asignar un valor a cada grado de remuneración mediante las *curvas salariales*.
5. Ajustar los niveles de sueldo.

Cada uno de estos pasos se explica en lo que resta del capítulo.

CÓMO ESTABLECER LOS NIVELES DE REMUNERACIÓN

PASO 1. REALICE LA ENCUESTA DE SUELDOS

Introducción

encuesta de sueldos
Estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevalecientes. Un buen estudio salarial proporciona niveles de sueldo específicos para puestos específicos. Los estudios con cuestionarios formales por escrito son los más amplios, pero las encuestas telefónicas y los anuncios en periódicos son también fuentes de información.

puesto de referencia
Puesto utilizado para establecer la escala de salarios de la empresa y en torno a éste se estructuran las demás posiciones en orden de su valor relativo.

Las **encuestas de sueldos** o de compensación desempeñan un papel central en la asignación de valores a los puestos y por lo tanto, casi todas las empresas (sin importar su tamaño) realizan dichos estudios para asignar valor a uno o más de sus puestos.[14]

Las encuestas de sueldos se utilizan de tres maneras. Primero, 20% o más de las posiciones de cualquier empresa *adquieren su valor* directamente por el mercado, con base en una encuesta formal o informal de lo que compañías semejantes pagan por puestos equiparables. Segundo, los datos de la encuesta se utilizan para asignar valor económico a **puestos de referencia**, posiciones que se utilizan para establecer la escala de sueldos de la empresa y en torno a los cuales se determinan otros puestos de acuerdo con su valor relativo para la empresa. (La *valuación del puesto,* que se explica a continuación, es la técnica utilizada para determinar el valor relativo de cada puesto.) Finalmente, las encuestas reúnen también datos sobre *prestaciones* como seguro, incapacidad por enfermedad y vacaciones, y de esa manera se tiene una base sobre la que se toman decisiones con respecto a las prestaciones para los empleados.

Existen muchas maneras de realizar una encuesta salarial. Según un estudio británico, aproximadamente 71% de las empresas encuestadas recurrían hasta cierto punto a la comunicación informal con otras empresas para obtener información salarial comparativa.[15] Y 55% de las compañías regularmente revisan los anuncios en los periódicos para obtener información salarial comparativa, mientras que el 33% de las empresas se refieren a agencias de empleo para determinar los sueldos y salarios que se deben pagar para cuando menos algunos de sus puestos. Aproximadamente dos tercios de las compañías utilizaban también encuestas comerciales o profesionales —realizadas por organizaciones como la American Management Association (o, en este caso, sus contrapartes británicas). Finalmente, 22% de las compañías realizaban también encuestas formales con otras empresas.

Estudios formales e informales de la empresa

La mayoría de las empresas se basan en encuestas formales o informales de lo que otras compañías hacen.[16] Las encuestas telefónicas informales son buenas para obtener datos sobre un número relativamente pequeño de puestos fáciles de identificar y rápidos de reconocer, como cuando un director de recursos humanos de un banco desea determinar rápidamente el sueldo al que debe anunciarse un puesto de cajero. Esta técnica telefónica informal es buena también para verificar discrepancias, como cuando el director de recursos humanos desea confirmar si algunos bancos del área en realidad pagan a sus empleados de mostrador 10% más de lo que paga su banco. Las pláticas informales entre los especialistas de recursos humanos en las reuniones de profesionales (como las juntas locales de la Society For Human Resource Management) son también ocasiones que tipifican esta clase de encuestas salariales informales.

Tal vez del 20 al 25% de los negocios utiliza encuestas formales de cuestionario para obtener información sobre compensaciones de otras empresas. En la figura 12.1 se presenta una página de uno de esos estudios, un cuestionario que hace preguntas sobre temas como el número de empleados, las políticas de tiempo extra, los salarios iniciales y las vacaciones pagadas.

Para que una encuesta de sueldos sea útil, debe ser lo suficientemente específica: 60% de los encuestados en un estudio afirmó que las categorías de puestos eran demasiado amplias y poco precisas, por ejemplo. Por tanto, hay que asegurarse de elaborar la encuesta con suficiente detalle para que pueda servir.[17]

Encuestas de sueldos comerciales, profesionales y gubernamentales

Muchos negocios se basan también en encuestas publicadas por diversas empresas comerciales, asociaciones profesionales u oficinas del gobierno.

En Estados Unidos, por ejemplo, la *Oficina de Estadísticas Laborales (BLS)* realiza anualmente tres tipos de encuestas: (1) estudios salariales por área, (2) estudios salariales por industria y (3) estudios profesionales, administrativos, técnicos y de oficina (PATC).

La Oficina de Estadísticas Laborales realiza al año cerca de 200 *estudios salariales por área.* Estos estudios se enfocan en trabajos de oficina o manuales en industrias de manufactura y otras, y ofrecen datos de pago para los puestos. En la tabla 12.1 se ilustra este caso. Como sucede con los datos presentados en esta tabla, una empresa en un área podría utilizar esta información para asignar valores económicos a diversos puestos. Los estudios salariales por área proporcionan también datos sobre horarios de trabajo por semana, días feriados pagados y prácticas de vacaciones, así como planes de pensión y seguro para la salud, y también operaciones y rotación de turnos.

Los *estudios salariales por industria* proporcionan datos similares a los de estudios por área, pero lo hacen por industria. Proporcionan datos sobre pago para los trabajadores en puestos seleccionados a nivel nacional para industrias como la construcción, la impresión y el transporte por carretera.

Los *estudios PATC* ofrecen datos sobre el pago en 80 niveles ocupacionales en los campos de la contabilidad, servicios legales, administración de personal, ingeniería, química, compras, supervisión en oficinas, dibujo y secretarial. Proporcionan información sobre ingresos directos, bonos de producción, comisiones e incrementos por el costo de la vida.

La American Management Association de Nueva York (AMA) es una asociación profesional de gerentes que compila y ofrece datos sobre compensación ejecutiva, gerencial y profesional como uno de sus servicios. Por ejemplo, su *servicio de compensación ejecutiva* proporciona aproximadamente una docena de informes de posiciones ejecutivas nacionales así como varios informes del extranjero. El informe de la gerencia de alto nivel comprende información de casi 4000 empresas que cubren a cerca de 31 000 ejecutivos en 75 posiciones de alto nivel en 53 industrias.[18] La información comprende sueldos y bonos obtenidos por estos ejecutivos. La AMA publica también

FIGURA 12.1
Estudio de compensaciones

Fuente: David Belcher y Thomas Atchinson, *Compensation Administration*, Englewood, Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1987, pp. 112-113

Nombre de la organización participante en el estudio: _____
Dirección _____ Industria _____
Número de código _____ Fecha en que se lleno esta forma _____
Datos proporcionados por: Nombre _____ Título _____

1. Describa brevemente los productos o servicios más importantes de su unidad de reportes _____

2. Empleo:
   Número total de empleados en la compañía, división o planta de los cuales se informa en los datos del estudio.
   Por horas _____
   Asalariados no exentos _____
   Asalariados exentos _____
   Total _____

3. Aumentos generales y ajustes estructurales
   a. Durante los 12 meses anteriores, ¿su empresa ha otorgado un aumento general a empleados en las siguientes clasificaciones?
      Por hora _____ No _____ Sí Cantidad o % _____ Fecha _____
      Asalariados no exentos _____ No _____ Sí Cantidad o % _____ Fecha _____
      Asalariados exentos _____ No _____ Sí Cantidad o % _____ Fecha _____
   b. ¿Durante el mismo período, la empresa realizó un ajuste estructural?
      Por hora _____ No _____ Sí Cantidad o % _____ Fecha _____
      Asalariados no exentos _____ No _____ Sí Cantidad o % _____ Fecha _____
      Asalariados exentos _____ No _____ Sí Cantidad o % _____ Fecha _____

4. Aumentos por méritos:
   a. ¿La empresa considera un presupuesto de aumento por méritos para garantizar los aumentos salariales durante un período de tiempo?
      Por hora _____ No _____ Sí
      Asalariados no exentos _____ No _____ Sí
      Asalariados exentos _____ No _____ Sí
   b. Si no es así, ¿cuál fue el aumento salarial aproximado durante el último período?
      Por hora $ _____
      Asalariados no exentos $ _____
      Asalariados exentos $ _____
   c. Si es así (si se cuenta con un presupuesto para aumentos por méritos) éste es:

	mérito	*promoción*	*Total*
Por hora	_____ . ____%	_____ . ____%	_____ . ____%
Asalariados no exentos	_____ . ____%	_____ . ____%	_____ . ____%
Asalariados exentos	_____ . ____%	_____ . ____%	_____ . ____%

   d. ¿Cuáles son las fechas de su presupuesto anual actual?
      desde _____ hasta _____, inclusive.

5. ¿Existe un sindicato? _____ Sí _____ No
   Si existe, menciónelo por el nombre _____

6. Costo de la vida
   ¿Su empresa garantiza compensación por el costo de la vida? _____ No _____ Sí
   Si la respuesta es sí, ¿cuál es la cantidad actual y el grupo al que se dirige? _____

7. ¿Se encuentra algún grupo de empleados en un sistema de progresión automática? _____No _____Sí
   Si la respuesta es sí, mencione los grupos, la frecuencia y la cantidad: _____

8. ¿ Su empresa ofrece aumentos salariales en una fecha de aniversario o fecha calendario determinada?

	Fecha de aniversario	Calendario determinada	Fecha(s)
Por hora	_____	_____	_____
No exentos	_____	_____	_____
Exentos	_____	_____	_____

9. ¿Cuál es la frecuencia de sus aumentos salariales?

	veces por año 1	2	3	otros
Por hora	____	____	____	_____
No exentos	____	____	____	_____
Exentos	____	____	____	_____

10. Añada cualquier información adicional que pudiera ayudarnos a interpretar los datos de sus pagos. _____

un informe de gerencia media que cuenta con datos similares sobre las compensaciones de unos 15 000 ejecutivos en 73 puestos clave en unas 650 empresas. Su informe sobre posiciones administrativas y técnicas cubre posiciones de empleados debajo de la gerencia media en unas 600 compañías, en tanto que su informe de compensación gerencial a nivel supervisión encuesta a cerca de 700 compañías y 55 categorías de gerentes de primera línea y supervisores de personal.

La Administrative Management Society (AMS) realiza un estudio anual de 13 empleos de oficina, 7 puestos de procesamiento de datos y varios puestos de gerencia media en unas 130 ciudades en Estados Unidos, Canadá y las Antillas (incluyendo varias no cubiertas por los estudios salariales por área de la Oficina de Estadísticas Laborales). Los estudios de la AMS dan a conocer datos sobre salarios, duración de las semanas laborales, tiempo extra, días feriados pagados y el número de miembros sindicados entre los participantes en la encuesta, para más de 600 000 empleados. Es posible utilizarlos como una referencia útil para las empresas que se enfrentan a decisiones sobre compensaciones en las ciudades encuestadas por la AMS. Muchas otras organizaciones realizan también encuestas periódicas de compensación. Compañías privadas de asesoría o reclutamiento ejecutivo, como Hay Associates, Heidrick and Struggles y Hewitt Associates, publican anualmente datos que cubren la compensación de gerencia media y de nivel superior, así como miembros de consejo directivo. Organizaciones profesionales como la Society for Human Resource Management y el Financial Executives Institute publican estudios sobre prácticas de compensación que cubren a miembros de sus asociaciones.

Para muchas compañías, los puestos son valuados siguiendo encuestas salariales formales o informales. Sin embargo, en la mayoría de los casos se utiliza encuestas para asignar tarifas a puestos de referencia en torno a los cuales se clasifican otros puestos de acuerdo con su valor relativo; determinar el valor relativo de un puesto es la finalidad de la valuación de puestos, que procederemos a analizar ahora.

PASO 2. DETERMINE EL VALOR DE CADA PUESTO: VALUACION DE PUESTOS

El propósito de la valuación de puestos

valuación de puestos Comparación sistemática elaborada con el fin de determinar el valor de un puesto en relación con otro.

La **valuación de puestos** se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Consiste en una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento básico de la valuación de puestos es comparar el *contenido de los puestos* en relación con otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades. Si se sabe (con base en el estudio salarial y las políticas de compensación) cómo asignar valor económico a puestos clave de referencia y se puede utilizar la valuación del puesto para determinar el valor relativo de todas las demás posiciones de la empresa en relación con estos puestos clave, entonces se ha avanzado mucho para asignar niveles de sueldo equitativos a todos los puestos de la organización.

Factores compensables

factor compensable Elemento fundamental y compensable del puesto, como la habilidad, esfuerzo, responsabilidad o condiciones de trabajo.

La valuación del puesto consiste en comparar las posiciones entre sí con base en su contenido y son los **factores compensables** del puesto lo que constituye precisamente el contenido.

Existen dos enfoques básicos que se pueden utilizar para comparar varios puestos. Primero, se puede adoptar un enfoque más intuitivo. Por ejemplo, podría decidirse que un puesto es "más importante" que otro y no considerar la razón en términos de factores específicos relacionados con el puesto.

Como segunda alternativa, se podría comparar los puestos basándose en algunos factores importantes que todos los puestos tengan en común. En la administración de

TABLA 12.1 Ingresos semanales promedio para ocupaciones de oficina seleccionadas en 23 áreas, de junio a septiembre de 1986[1]

OCUPACION Y NIVEL[2]	ALBANY-SCHENECTADY-[illegible] NY	ANAHEIM-SANTA ANA-GARDEN GROVE, C A	BALTIMORE, MD	BILLINGS, MT	BOSTON, MA
	[illegible]mbre	Septiembre	Agosto	Julio	Agosto
Secretarias	$385.50	$414.50	$377.50	$335.00	$385.00
Secretarias I	287.50	354.50	297.50	275.50	297.00
Secretarias II	310.50	347.00	336.50	—	350.50
Secretarias III	381.50	424.50	389.00	348.00	374.00
Secretarias IV	420.50	475.00	453.50	—	452.50
Secretarias V	450.50	558.50	519.50	—	498.00
Estenógrafas	—	—	451.00	—	352.50
Estenógrafas I	327.00	—	454.50	—	331.00
Estenógrafas II	369.00	—	—	—	—
Mecanógrafas de máquinas transcriptoras	—	—	—	—	—
Mecanógrafas	285.50	254.00	294.50	—	259.50
Mecanógrafas I	234.00	242.00	238.00	—	239.00
Mecanógrafas II	370.00	—	358.00	—	305.50
Procesadores de palabras	—	354.50	309.50	278.50	330.00
Procesadores de palabras I	—	318.50	291.50	268.50	288.00
Procesadores de palabras III	—	390.00	337.50	—	366.00
Empleados de archivo	201.00	228.50	252.50	194.50	223.50
Empleados de archivo I	197.00	224.50	278.50	—	216.00
Empleados de archivo II	—	—	232.50	—	236.50
Empleados de archivo III	—	—	—	—	288.00
Mensajeros	—	271.50	247.50	—	221.50
Recepcionistas	—	246.00	240.50	—	296.00
Operadores de conmutador	296.50	265.00	272.00	240.00	277.50
Recepcionista-operador de conmutador	254.50	275.50	241.00	231.00	272.50
Empleados de pedido	250.50	323.00	241.00	—	283.00
Empleados de pedido I	—	281.50	233.00	—	256.50
Empleados de pedido II	—	372.00	—	—	352.50
Empleados de contabilidad	312.00	326.50	300.00	271.00	301.50
Empleados de contabilidad I	—	275.00	235.00	253.50	221.00
Empleados de contabilidad II	264.00	311.00	260.50	263.00	287.00
Empleados de contabilidad III	322.00	367.50	308.50	306.00	325.00
Empleados de contabilidad IV	398.00	417.00	481.00	—	394.50
Encargados de nómina	377.50	329.50	331.50	297.50	334.00
Operadores de ingreso clave	295.00	310.50	285.00	267.50	284.50
Operadores de ingreso de clave I	253.50	293.50	267.50	240.00	273.50
Operadores de ingreso de clave II	345.00	341.50	324.00	—	328.50

[1]Los ingresos por hora excluyen pago mayor por tiempo extra y trabajo los fines de semana, días feriados y turnos extras.
[2] Los porcentajes de aumentos han sido ajustados para reflejar un período de 12 meses aun cuando el tiempo entre los estudios anuales podría ser diferente.

Fuente: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Occupational Earnings and Wages, Trends in Metropolitan Areas, resumen de 1986, 86-10.*

las compensaciones, estos factores básicos se conocen como *factores compensables*. Son los factores los que determinan la definición del contenido del puesto y los que ayudan a decidir cómo comparar los puestos. También sirven para determinar la compensación que se paga a cada posición.

Algunas compañías desarrollan sus propios factores compensables; la mayoría utiliza factores que se han popularizado mediante paquetes de sistemas de valuación de puestos o por las leyes federales. Por ejemplo, en Estados Unidos el Acta de Pago Equitativo se centra en cuatro factores compensables —*habilidades, esfuerzo, responsabilidad* y *condiciones de trabajo*— y señala que las mujeres que desempeñen trabajos que sean similares a los de los hombres (en términos de estos factores), deben recibir el mismo pago. En otro ejemplo, el método de valuación de puestos popularizado por la empresa de asesoría Hay se centra en tres factores compensables: *conocimiento, solución de problemas* y *responsabilidad*.

Los factores compensables en los que hay que centrarse dependen de la naturaleza del puesto y del método de valuación que se utilice. Por ejemplo, se podría optar por concentrarse en el factor compensable *toma de decisiones* (entre otros) para un puesto de gerente, mientras que ese factor podría ser inadecuado para el puesto de ensamblador.

La identificación de los factores compensables juega un papel clave en la valuación del puesto, pues generalmente cada puesto se compara con todas las posiciones similares *utilizando los mismos factores compensables*. Así, se evalúan los mismos componentes elementales para cada puesto y por tanto son más fáciles de comparar —por ejemplo, en términos del grado de habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo presentes en cada puesto.[19]

Planeación y preparación para la valuación de puestos

La valuación de puestos es esencialmente un proceso de juicio, en el que se exige estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales. Los principales pasos son identificar la necesidad del programa, obtener cooperación y posteriormente elegir a un comité de valuación; este último realiza luego la valuación real del puesto.[20]

La identificación de la necesidad de valuación del puesto no debe ser una tarea difícil. Por ejemplo, la insatisfacción que se refleja en una elevada rotación de personal, paros del trabajo o discusiones podría ser resultado de desigualdades en el pago a los empleados que ocupan puestos similares.[21] En el mismo sentido, los gerentes podrían expresar incomodidad con la manera informal actual de asignar niveles de pago a los puestos, conscientes de que un medio más sistemático de asignar niveles de pago sería más equitativo.

A continuación, como los empleados podrían temer que una valuación sistemática de sus puestos pudiera en realidad reducir sus sueldos, *obtener la cooperación del empleado* (para la valuación) es un segundo paso importante. Se puede decir a los empleados que, como resultado de un programa de valuación de puestos inminente, las decisiones sobre niveles de sueldo ya no se harán simplemente a capricho de la gerencia, que la valuación del puesto ofrecerá un mecanismo para considerar las quejas que se expresen y que ningún sueldo actual de los empleados será afectado adversamente como resultado de la valuación.[22]

Posteriormente, se tiene que *elegir a un comité de valuación* de puestos. Hay dos razones para ello. Primero, el comité debe analizar los puntos de vista de diferentes personas que estén familiarizadas con los puestos en cuestión, cada una de las cuales podría tener una perspectiva diferente con respecto a la naturaleza de las posiciones que se evaluarán. Segundo (suponiendo que el comité está integrado cuando menos en parte por empleados), el enfoque del comité puede ayudar a asegurar una mayor aceptación por parte de los trabajadores de los resultados de las valuaciones.

El comité mismo generalmente está integrado por unos cinco miembros, casi todos empleados. Aunque la gerencia tiene el derecho de estar representada en esos

http://libreria-universitaria.blogspot.com

comités, su presencia puede ser vista con sospecha por los empleados y "probablemente es mejor no tener a representantes gerenciales en el comité de valuación de los puestos no gerenciales...".[23] Sin embargo, la presencia de un especialista de personal se justifica, ya que tiene una imagen más imparcial que los gerentes de línea y puede proporcionar asistencia experta en la valuación del puesto. Un método es que esta persona actúe pero no tenga derecho a voto. Es posible la representación del sindicato. En la mayoría de los casos, sin embargo, la posición del sindicato es la de aceptar solamente la valuación del puesto como una técnica de decisión inicial, y después se reserva el derecho de apelar a las decisiones reales de asignar salarios al puesto mediante canales de quejas o negociación.[24] Una vez integrado, cada miembro del comité recibe un manual que explica el proceso de valuación del puesto e instrucciones especiales y capacitación que explican la forma en que se debe realizar la valuación.

El comité de valuación cumple tres funciones esenciales. Primero, generalmente identifica de 10 a 15 puestos clave de referencia. Estos serán las primeras posiciones que se valuarán y servirán como referencias para comparar la importancia o valor relativo de todos los demás puestos y su colocación en una jerarquía. A continuación, el comité podría elegir factores compensables (aunque el departamento de recursos humanos generalmente los elegirá, como parte del proceso de determinar la técnica específica de valuación de puestos que se utilizará). Finalmente, el comité se aboca a su función más importante, que es la de tasar realmente el valor de cada puesto. Para esto, el comité probablemente empleará uno de los siguientes métodos de valuación: el método de jerarquización, el de clasificación de puestos, el de puntos o el de comparación de factores.

método de jerarquización
Es el método más sencillo de valuación de puestos; consiste en clasificar cada posición en relación con otras, por lo general con base en la dificultad del puesto.

Método de jerarquización para valuación de puestos

El método de valuación de puestos más sencillo consiste en jerarquizar cada puesto en relación con los demás, conforme a algún factor general como la "dificultad del puesto". Existen varios pasos a seguir en la jerarquización de puestos.

1. *Obtenga información del puesto.* El primer paso es el análisis del puesto. Se preparan las descripciones para cada puesto y generalmente éstas son la base para hacer la jerarquización. (En ocasiones también se preparan especificaciones del puesto, pero el método de jerarquización de puestos generalmente los ordena de acuerdo con "todo el puesto", en lugar de algunos factores compensables. Por tanto, las especificaciones —que son una indicación de las exigencias del puesto en términos de, por ejemplo, la solución de problemas, toma de decisiones y habilidades— no son muy necesarias con este método como lo son con otros métodos de valuación de puestos.)

2. *Seleccione responsables y puestos a jerarquizar.* Generalmente no es práctico hacer una sola jerarquización para todos los puestos de una organización. El procedimiento más usual consiste en ordenar los puestos por departamento o en "bloques" (por ejemplo, trabajadores de fábrica, trabajadores de oficina, etc.). Esto elimina la necesidad de tener que comparar directamente, digamos, los puestos de la fábrica con los de la oficina.

3. *Seleccione factores compensables.* En el método de jerarquización es común utilizar solamente un factor (como la dificultad del puesto) y ordenar las posiciones con base en "todo el puesto". Sin importar el número de factores que se elijan, es aconsejable explicar cuidadosamente la definición de factor(es) a los analistas para que hagan su trabajo consistentemente.

4. *Jerarquice los puestos.* La manera más sencilla de hacerlo es dar a cada valuador un conjunto de tarjetas, cada una de las cuales contiene una breve descripción del puesto. Estas tarjetas se arreglan de la más baja a la más alta. Algunos gerentes utilizan un "método de jerarquización alternada", para que el procedimiento sea más preciso. En este caso, se toman las tarjetas y primero se escoge la más alta y enseguida la más baja, a continuación la segunda más alta y luego la segunda más baja y así sucesivamente hasta que se hayan ordenado todas las tarjetas. Ya que generalmente es más fácil elegir los extremos, este enfoque facilita el procedimiento. En la tabla 12.2 se ilustra la jerarquización de una muestra de puestos. Los puestos en esta pequeña instalación de salud se jerarquizaron desde el personal de limpieza hasta el gerente de oficina. A la derecha se muestran las escalas de pago correspondientes.

5. *Combine las jerarquizaciones.* Es común tener a varios valuadores que ordenen los puestos independientemente. Después de que se haga eso, el comité (o el gerente) simplemente pueden promediar las jerarquizaciones.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS. Este es el método de valuación de puestos más sencillo, así como el más fácil de explicar. Generalmente requiere menos tiempo para su realización que otros métodos.

Algunas de sus limitaciones derivan más de la forma en que se le utiliza que del propio método. Por ejemplo, hay una tendencia a basarse demasiado en "estimados". En el mismo sentido, la alineación no es un indicador para medir el valor de un puesto en relación con otro. Por ejemplo, el puesto número 4 podría de hecho, ser cinco veces "más valioso" que el número 5, pero con el sistema de jerarquización lo único que se sabe es que un puesto está por encima de otro. El método de jerarquización suele ser más apropiado para organizaciones pequeñas que no pueden permitirse el tiempo y gastos de desarrollar un sistema más elaborado.

método de clasificación (o gradación)
Método para clasificar los puestos por grupos.

clases
La división de puestos en clases de acuerdo con una serie de reglas para cada clase, como es la cantidad de juicio independiente, el esfuerzo físico, etc, necesarias para cada clase de puestos. Las clases normalmente contienen posiciones similares —como son el total de las secretarias.

grados
Sistema de clasificación de puestos sinónimo de clase. Las descripciones de grado se elaboran con base en factores compensables de las listas en los sistemas de clasificación, como el sistema de clasificación federal. Con frecuencia los grados contienen puestos no similares, como secretarias, mecánicos, bomberos.

Método de valuación por clasificación (o gradación) de puestos

Este es un método sencillo y ampliamente utilizado en el que los puestos se clasifican en grupos. Los grupos se conocen como **clases** si contienen puestos similares (como todos los "asistentes fiscales IV") o **grados** si contienen puestos que son similares en dificultad pero por lo demás son diferentes. (Así, en el sistema de gradación de pagos del gobierno federal, un "secretario de prensa" y un "jefe de bomberos" podrían ambos recibir la gradación "GS-10" (GS son las siglas para General Schedule).

Hay varias maneras de clasificar los puestos. Una es elaborar "descripciones de clase" (análogas a las descripciones de puesto) y colocar las posiciones en clases siguiendo su correspondencia con estas descripciones. Otra es elaborar un conjunto de reglas de clasificación para cada clase (por ejemplo, ¿qué tanto juicio independiente, habilidad, esfuerzo físico, etc., requiere esta clase de puestos?). Y posteriormente se clasifican de acuerdo con estas reglas.

El procedimiento usual es elegir factores compensables y luego desarrollar las descripciones de grado o clase que explican cada una en términos de la cantidad o nivel de factor(es) compensables en los puestos. El sistema federal de clasificación en Estados Unidos, por ejemplo, emplea los siguientes factores compensables: (1) dificultad y variedad del trabajo, (2) supervisión recibida y ejercida, (3) juicio ejercido,

TABLA 12.2 Clasificación de puestos de Olympia Health Care

ORDEN DE CLASIFICACION	ESCALA DE SALARIOS ANUALES (EN DOLARES)
1. Gerente de oficina	28 000
2. Jefe de enfermeras	27 500
3. Administrador	19 000
4. Enfermera	17 500
5. Cocinera	16 000
6. Asistente de enfermera	13 500
7. Empleada de limpieza	10 500

Después de la clasificación, es posible colocar puestos adicionales entre los ya clasificados y asignarles un nivel de sueldo apropiado.

(4) originalidad requerida, (5) naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales de trabajo, (6) responsabilidad, (7) experiencia y (8) conocimiento requerido. De acuerdo con estos factores compensables, se elabora una **descripción de grado** como la de la figura 12.2. Más tarde, el comité de valuación revisa todas las descripciones de puestos y coloca a cada posición en su grado o clase apropiada. En el sistema del gobierno federal, por ejemplo, las posiciones de mecánico automotriz, soldador, electricista y maquinista se clasifican en el grado GS-10.

descripción de grado Descripciones por escrito del nivel de responsabilidad y conocimiento necesarios para un puesto en cada grado. Los puestos similares se pueden combinar posteriormente en grados o clases.

El método de clasificación del puesto tiene varias ventajas. La principal es que la mayoría de las empresas termina clasificando a los puestos de todas maneras, sin importar cuál sea el método de valuación que utilicen. Lo hacen para evitar manejar y asignar valores a un número extraordinario de puestos. Con el método de clasificación, todos los puestos, naturalmente, están ya agrupados en varias clases. Las desventajas son que es difícil escribir las descripciones de clase o grado y se requiere mucho juicio para aplicarlas. No obstante, muchas organizaciones (incluyendo al gobierno estado-

FIGURA 12.2
Ejemplos de definiciones de grado-nivel en el gobierno federal.
Fuente: Douglass Bartley, *Job Evaluation*, Reading, MA, Addison-Wesley, Publishing Company, Inc., 1981, p. 36.

GRADO	DEFINICION
GS-1	Incluye aquellas clases de posiciones cuyas responsabilidades se realizan bajo supervisión inmediata, con poca o ninguna libertad para ejercer el juicio independiente: (A) El trabajo de rutina más sencillo en oficina, empresas u operaciones fiscales; o (B) Trabajo elemental de carácter técnico subordinado en un campo profesional, científico o técnico.
GS-2	Incluye aquellas clases de posiciones cuyas responsabilidades son: (A) Realizar bajo supervisión inmediata, con libertad limitada para el ejercicio del juicio independiente, un trabajo de rutina en oficina, empresas u operaciones fiscales, o trabajo técnico subordinado comparable de alcance limitado en un campo profesional científico o técnico, que requiera de alguna capacitación o experiencia; o (B) Realizar otro trabajo de igual importancia, dificultad y responsabilidad y que requiera de habilidades comparables.
GS-3	Incluye aquellas clases de posiciones en las que las responsabilidades son: (A) Realizar, bajo supervisión general o inmediata, algún trabajo difícil y de responsabilidad en oficina, negocios u operaciones fiscales responsables o un trabajo técnico subordinado comparable de alcance limitado en un campo profesional, científico o técnico, que requiera en cualquier caso: (i) Alguna capacitación o experiencia; (ii) Conocimiento del trabajo de una materia objeto especial; o (iii) Algún grado de ejercicio del juicio independiente de acuerdo con las políticas, procedimientos y técnicas bien establecidas; o (B) Desempeñar otro trabajo de igual importancia, dificultad y responsabilidad y que requiera habilidades comparables.
GS-4	Incluye aquellas clases de posiciones en las que las responsabilidades son: (A) Realizar, bajo supervisión inmediata o general, trabajo moderadamente difícil y de responsabilidad en oficina, negocio u operaciones fiscales o un trabajo técnico subordinado comparable en un campo profesional, científico o técnico, que requiera en cualquier caso: (i) Una cantidad moderada de capacitación y supervisión menor u otra experiencia.

unidense) utilizan este método con éxito, y de hecho, el gobierno ha llegado a la conclusión de que utilizar un método más cuantitativo (como los dos que se explican a continuación) costaría mucho más que la justificación por la precisión adicional.[25]

Método de puntuación para la valuación de puestos

método de puntuación Método de valuación de puestos en el que se identifican diferentes factores compensables y después se determina el grado en el que cada uno de estos factores está presente en el puesto.

El **método de puntuación** es una técnica de valuación de puestos más cuantitativa. Consiste en identificar (1) varios factores compensables, *cada uno de los cuales tiene varios grados*, así como (2) el grado en el que cada uno de estos factores está presente en el puesto. Suponga que hay cinco grados de *responsabilidad* que podrían contener los puestos y que se asigna un número diferente de *puntuación* a cada grado de cada factor. Posteriormente, *una vez que el comité de valuación determina la medida en que cada factor compensable (como "responsabilidad") está presente en el puesto*, se pueden sumar los puntos correspondientes de cada factor y llegar a un valor total en puntos para el puesto. El resultado, por tanto, es una calificación cuantitativa en puntos para cada posición. El método de puntuación aparentemente es la valuación de puestos más utilizada y se explica en detalle en el apéndice de este capítulo.

Método de valuación de puestos por comparación de factores

método de comparación de factores Método ampliamente utilizado para clasificar los puestos de acuerdo con una serie de factores de habilidad y dificultad, para luego sumar estas clasificaciones y llegar a una clasificación global para cada puesto específico.

El **método de comparación de factores** es también una técnica cuantitativa. Consiste en decidir qué puestos tienen más de los factores compensables elegidos que otros; en realidad es un refinamiento del método de jerarquización con el que, generalmente, se ve cada puesto como una entidad y se ordenan las posiciones de acuerdo con algún factor general como la dificultad del trabajo. Con el método de comparación de factores, se ordena cada puesto *varias veces —una por cada factor compensable que se elija*. Por ejemplo, los puestos podrían ordenarse primero en términos del factor compensable "habilidad". Después se les acomoda según sus "requerimientos mentales" y así sucesivamente. A continuación, se combinan estas clasificaciones para cada puesto en una calificación numérica general del puesto. Este también es un método muy utilizado y se explica con más detalle en el apéndice de este capítulo.

PASO 3. AGRUPE PUESTOS SIMILARES EN GRADOS DE REMUNERACION

grado de remuneración Un grado de remuneración está formado por puestos de dificultad similar.

Una vez que se ha utilizado un método de valuación de puestos para determinar el valor relativo de cada posición, el comité puede proceder a asignar valores monetarios a cada uno, pero generalmente se tratará primero de agrupar a los puestos en niveles o **grados de remuneración**. Si el comité utilizó el método de jerarquización, de puntos o de comparación de factores *podría* asignar niveles de remuneración a *cada* puesto individual.[26] Sin embargo, en una empresa más grande, un plan de remuneración de este tipo sería difícil de aplicar, ya que podría haber diferentes niveles de sueldo para cientos o incluso miles de puestos. Y también en las organizaciones más pequeñas, hay una tendencia a tratar de simplificar las estructuras de sueldos y salarios tanto como sea posible. Por tanto, quizá el comité deseará agrupar los puestos similares (similares en términos de su jerarquización o número de puntos, por ejemplo) en grados, con fines de remuneración. Así, en lugar de tener que manejar cientos de niveles de pago, tendría solamente que centrarse en, digamos, de 10 a 12 niveles de pagos.[27]

Un nivel de remuneración está integrado por puestos con aproximadamente la misma dificultad o importancia de acuerdo con su valuación. Si se utilizó el método de puntuación, el nivel de remuneración estará integrado por puestos que caen dentro de una gama de puntos. Si se utilizó el plan de jerarquización, el grado consistirá en todos

los puestos que caen dentro de dos o tres niveles. Si se utilizó el sistema de clasificación, entonces los puestos ya estarán clasificados en clases o grados. (Si se utilizó el método de comparación de factores, el grado consistirá en un intervalo específico de niveles de remuneración, como se explica en el apéndice de este capítulo.) Lo común es que haya de 10 a 16 grados por "bloque de puestos" (puestos de fábrica, de oficina, etc.).

PASO 4. ASIGNE VALOR A CADA GRADO DE PAGO; CURVAS DE SUELDOS

El siguiente paso es asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneración. (Por supuesto, si ha optado por *no* colocar a los puestos en grados, tendrán que ser asignados a cada posición individual.) La asignación de los índices de pago para cada grado (o cada puesto), generalmente se logra con una **curva de sueldos**.

curva de sueldos
Muestra la relación entre el valor del puesto y el sueldo promedio que se paga por esta posición.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan *actualmente* a los puestos en cada nivel de remuneración en relación con los puntos o clasificación asignada a cada puesto o grado, y de acuerdo con la valuación de puestos. En la figura 12.3 se presenta un ejemplo de una curva salarial. Los sueldos están en el eje vertical, mientras que los grados de remuneración (en términos de puntos) están en el eje horizontal. El propósito de la curva de sueldos es mostrar la relación entre (1) el valor del puesto determinado por uno de los métodos de valuación del mismo y (2) los niveles de sueldo promedio actuales para los grados.

Los valores que se muestran en la gráfica normalmente son los que paga actualmente la organización. Si hay motivos para creer que los sueldos actuales están substancialmente fuera de proporción con los sueldos prevalecientes en el mercado, entonces se eligen posiciones de referencia en cada nivel de remuneración y se les asigna un valor mediante un estudio de compensación. Más adelante, estos nuevos valores basados en el mercado serán los que se utilicen en la curva de sueldos.

Hay varios pasos a seguir para asignar tarifas a los puestos con una curva salarial. Primero, *encontrar la remuneración promedio para cada grupo de pago*, ya que cada uno de los grados cuenta con diversos puestos. A continuación, grafique los índices de pago para cada grado, como se hizo en la figura 12.3. Posteriormente trace una línea (conocida como *línea salarial*) a lo largo de los puntos graficados. Esto puede hacerse libremente o mediante un método estadístico. Finalmente, *asigne valores* a los puestos. Los salarios que están en la línea salarial son los sueldos objetivo o índices salariales para los puestos en cada grado de remuneración. Si los índices actuales que se pagan para cualquiera de los puestos o grados están por debajo o arriba de la línea, entonces este índice podría estar "fuera de proporción"; quizás se necesiten aumentos o congelación del sueldo para ese puesto. El siguiente paso, por tanto, es ajustar los índices de pago.

PASO 5. AJUSTE LOS NIVELES DE REMUNERACION

Finalmente, se ajustan los niveles de sueldo para cada grado. Esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y, muchas veces, definir niveles de sueldo.

Desarrollo de niveles de sueldo

niveles de sueldo
Serie de etapas o escalafones en un grado de salario, por lo general basados en los años de servicio.

Casi ninguna de las empresas paga una única tarifa para todos los puestos en un grado particular; más bien, desarrolla **niveles de sueldo** para cada grado para que, por ejemplo, pueda haber 10 niveles o "escalafones" y 10 tarifas correspondientes dentro de cada grado. En la tabla 12.3 se ilustra este sistema, que muestra las tarifas de pago y escalafones para cada uno de los grados del gobierno federal. En el momento de vigencia de este programa de pago, por ejemplo, a los empleados en posiciones clasificadas

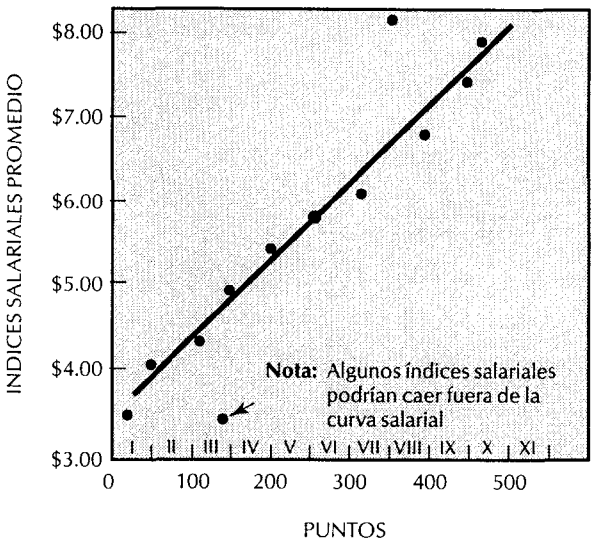


FIGURA 12.3
Elaboración de una curva salarial

Nota: Se grafican los índices salariales promedio para los puestos en cada grado (Grado I, Grado II, Grado III, etc.), y se ajusta la curva salarial para los puntos resultantes.

en el grado GS-10 se les podía pagar salarios anuales de entre 24 011 y 31 211 dólares, dependiendo del nivel o escalafón en el que fueron contratados para ese grado, el tiempo que hayan estado en el mismo y sus aumentos por méritos (si los hubo). Otra manera de mostrar los niveles de sueldo para cada grado es con una *estructura salarial*, como en la figura 12.4. La estructura salarial muestra *gráficamente* el nivel de sueldo (en este caso, por hora) que se pagará a cada grado.

El uso de los niveles de sueldo para cada grado ofrece varias ventajas. Primero, la empresa puede adoptar una posición más flexible con respecto al mercado laboral. Por ejemplo, es más fácil atraer, empleados calificados y con salarios más altos a un grado de pago, aunque el sueldo inicial mínimo sea demasiado reducido para atraerlos. Los niveles de sueldo permitirán también ofrecer diferencias de acuerdo con el desempeño entre los empleados dentro del mismo grado o entre aquellos con diferente antigüedad. Como en la figura 12.4, la mayoría de las organizaciones estructuran sus niveles de sueldo de manera que se sobrepongan un poco entre ellos, a fin de que el empleado con más experiencia o antigüedad pueda ganar más que una persona recién contratada en el siguiente grado superior.

El nivel de sueldo por lo común se determina en torno a la línea o curva salarial. Una opción es decidir arbitrariamente la tarifa máxima y mínima para cada grado, digamos 15% arriba y abajo de la línea salarial. Como alternativa, algunas empresas permiten que el margen de tarifa del grado sea más amplio para los niveles de pago

TABLA 12.3 Programa de pagos del gobierno federal: Grados GS 8—GS 10

	INDICES Y NIVELES DENTRO DEL GRADO									
GRADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GS-8	19,740	20,398	21,056	21,714	22,372	23,030	23,688	24,346	25,004	25,662
GS-9	21,304	22,531	23,258	23,985	24,712	25,439	26,166	26,893	27,620	28,347
GS-10	24,011	24,811	25,611	26,411	27,211	28,011	28,811	29,611	30,411	31,211

Nota: El índice de los grados federales va de GS-1 al grado superior GS-18 (índice anual de 84 157 dólares).
Fuente: Oficina de Administración de Personal del Gobierno de Estados Unidos.

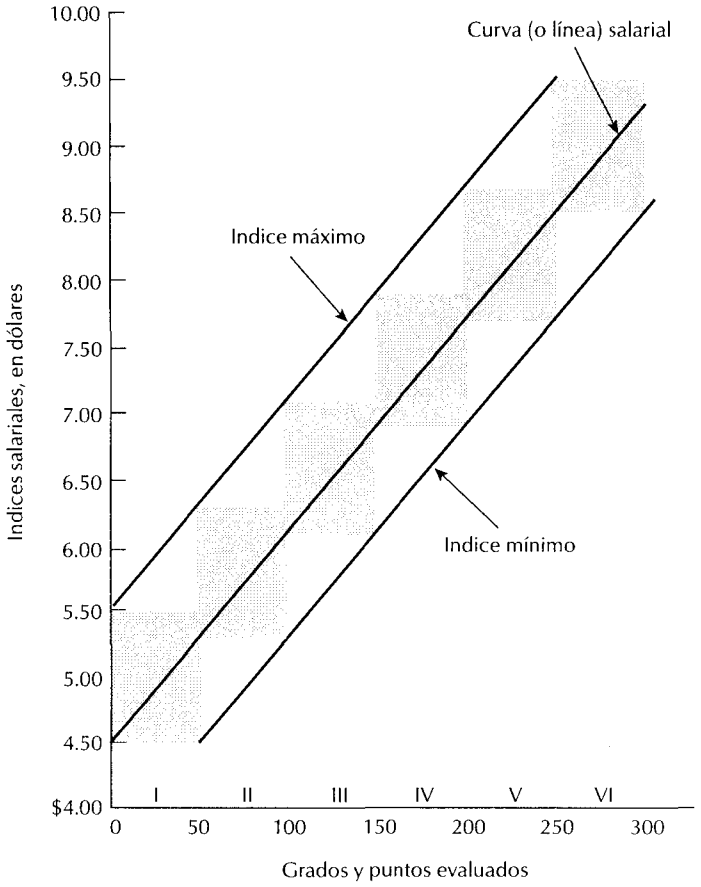


FIGURA 12.4
Estructura salarial

Nota: Esto muestra la sobreposición de las clases salariales y los niveles salariales máximo-mínimo.

superiores, lo que refleja la mayor variación de exigencias y desempeño en estos puestos más complejos.

Corrección de valores fuera de proporción

Es posible (como en la figura 12.3) que el sueldo asignado a un puesto esté fuera de proporción con la línea salarial (o fuera del nivel de sueldo para ese grado). *Esto significa que el pago promedio para ese puesto es actualmente muy alto o muy bajo*, en relación con otros puestos en la empresa. Si un punto queda debajo de la línea, podría requerirse un aumento de sueldo para esa posición. Si el punto queda arriba de la línea, se necesitará una reducción o congelación del sueldo.

Para los empleados que reciben menos pago, el problema es fácil de resolver. Esos empleados deben recibir incrementos en sus sueldos al mínimo del nivel para su grado, dado que se desea retener a los empleados y se cuenta con los recursos para hacerlo. Esto puede hacerse inmediatamente o en dos pasos.

Los índices de salarios que quedan arriba de la línea habitual se conocen como de círculo rojo o sobrepagos y hay varias maneras de enfrentar este problema. Una es congelar el monto que se paga a los empleados de este grado hasta que los aumentos salariales generales los coloquen en la línea de las demás posiciones. Una segunda alternativa es transferir o promover a algunos o todos los empleados a puestos donde se pueda legitimar su pago. La tercera alternativa es congelar el sueldo durante seis meses, período en el que se trata de transferir o promover a los empleados en cuestión; si no se puede, entonces el sueldo que se paga a esos trabajadores se reduce al máximo en el margen de su grado de pago.

¿LA VALUACION DEL PUESTO ES UNA "BARRERA PARA LA EXCELENCIA"?

Un creciente número de empresas, como Toyota Motors Manufacturing, USA, no utiliza sistemas de valuación de puestos como en Hay para calcular los valores de puntuación de los puestos o para clasificar los puestos mediante el nivel de salarios. Afirman, en esencia, que hacerlo les impide la adaptabilidad, ya que "con un sistema de puntuación, no se puede mover a las personas tan fácilmente de puesto en puesto".[28] Su argumento es que, por ejemplo, en una planta común de General Motors, los puestos de los trabajadores están minuciosamente definidos y se les asigna un número de puntos; en consecuencia, el hecho de mover a los empleados de puesto en puesto cuando se necesita un cambio se vuelve problemático. En Toyota, y en cada vez más empresas, por tanto, solamente existen tres clasificaciones de puestos en la planta: división I, que incluye a todos los miembros del equipo de producción; división II, que contiene a todos los miembros del equipo de mantenimiento general; y la división III, que comprende a todos los miembros del equipo de herramientas y maquinaria. Entonces, el sueldo de los empleados esta vinculado con las experiencias que acumulan, en vez de los puestos específicos que desempeñan. Como resultado, es más fácil mover a los empleados de puesto en puesto cuando se necesita un cambio.

De hecho, una experta afirma que los planes cuantitativos como los de Hay en realidad recompensan la inadaptabilidad.[29] Dice que, en algunos de estos planes cuantitativos, los factores compensables como "saber cómo" tienen un nivel desde "altamente rutinario" hasta "altamente independiente", y que si el gerente identifica un puesto como "altamente rutinario" en términos de "saber cómo", es poco probable que se esté estimulando al ocupante del puesto a pensar en forma independiente o a ser flexible.[30] En cambio, estará inclinado a seguir realizando las tareas específicas y rutinarias para las cuales está asignado.

ALTERNATIVAS PARA LA VALUACION DE PUESTOS

Existen dos alternativas comunes para la valuación tradicional de los puestos: la remuneración por experiencia y conocimiento y el precio de mercado.

Remuneración con base en la experiencia

En este caso, se paga por el grado, profundidad y tipo de habilidades y conocimiento que el empleado es capaz de desplegar, y no por el puesto que actualmente tiene.[31] De acuerdo con un experto, existen algunas diferencias clave entre la remuneración con base en la experiencia (RBE) y la remuneración con base en la evaluación del puesto (RBP):[32]

1. *Prueba de capacidad.* Con la RBP, el empleado recibe la remuneración que corresponde al puesto sin importar si desarrolla o no la capacidad necesaria para desempeñarlo con eficiencia. Con la RBE, el salario base no está vinculado en el puesto, sino con las habilidades. El empleado tiene que estar certificado como competente en las habilidades requeridas por el puesto para obtener un aumento en el salario.
2. *Efecto del cambio de puesto.* Con la RBP, el salario por lo general cambia en forma automática cuando se cambia de puesto. Con la RBE no es necesariamente igual. Antes de obtener un aumento de sueldo, el empleado debe de mostrar que domina las habilidades requeridas por el nuevo puesto.
3. *Antigüedad y otros factores.* El salario en los sistemas RBP con frecuencia está vinculado con el "tiempo en el grado" o antigüedad; en otras palabras, el empleado que está más

tiempo en el puesto obtiene más salario, sin importar que tan bien lo desempeña. Los sistemas RBE se basan en la experiencia, no en la antigüedad.

4. *Oportunidades de promoción.* Comúnmente (pero no siempre) existe la tendencia a dar más oportunidades para la promoción con los planes RBE que con los plantes RBP debido a que todo el personal de la compañía se dedica a acumular experiencia. Una consecuencia natural es que la RBE mejora la flexibilidad organizacional y facilita que los empleados se muevan de puesto en puesto, ya que sus habilidades (y por tanto su salario) son más movibles.

Un plan de remuneración con base en la experiencia fue implantado en una de las instalaciones manufactureras de General Mills.[33] en este caso, General Mills buscó fomentar el compromiso y la flexibilidad de su fuerza laboral de planta estableciendo lo que se denominó un sistema de trabajo de alta participación y alto desempeño, del cual la remuneración con base en la experiencia era un elemento. (Otros elementos incluían las prácticas gerenciales igualitarias, como espacios de estacionamiento no reservados y prácticas de contratación que garantizaban que se hizo un esfuerzo especial para reclutar empleados que representaban una fuerte adaptación a la flexible cultura organizacional fundada en el equipo.)

En esta planta, a los trabajadores se les pagó de acuerdo con los niveles de experiencia logrados. Había básicamente cuatro clasificaciones (o "bloques") de puestos, correspondientes a cuatro áreas de producción: mezclado, llenado, embalaje y materiales. Dentro de cada uno de estos bloques los trabajadores podrían lograr tres niveles de experiencia. El nivel 1 indica la habilidad limitada, como el conocimiento de las actividades básicas y la capacidad para desarrollar tareas simples sin dirección.[34] El nivel dos significa que el empleado logró destreza parcial y podría, por ejemplo, aplicar los principios técnicos en el trabajo. Lograr el nivel 3 significa que el empleado domina totalmente el área y podría, por ejemplo, analizar y solucionar problemas de producción. Cada bloque o área de producción tuvo un índice de salario promedio diferente. Por tanto, hubo 12 niveles de salarios (cuatro bloques con tres niveles de salarios cada uno) en la planta.

Un empleado nuevo podría empezar en cualquier bloque, pero siempre en el nivel uno. Si después de algunas semanas lograba la certificación en el nivel de experiencia próximo superior, su salario aumentará. Más aún, los empleados se mantenían continuamente en rotación de un área de producción (o bloque) a otra área. Para tener la posibilidad de rotación en un bloque, por tanto, el empleado tenía que lograr el desempeño de nivel 2 dentro de este bloque de habilidades.

El sistema estimuló el aprendizaje de nuevas habilidades. También fomentó la flexibilidad mediante el estímulo a los trabajadores para aprender múltiples habilidades y cambiar voluntariamente de un bloque a otro. El valor real de los 12 niveles de habilidades se definió en parte haciendo al más bajo igual al promedio de índice salarial a nivel de entrada para puestos similares en la comunidad. (Observe, por tanto, que aun con la remuneración con base en la experiencia no es posible todavía escapar de las evaluaciones de puestos, de su cotización en el mercado y de alguna clasificación interrelacionada.)

Valor en el mercado laboral

La segunda alternativa básica para la valuación de puestos es valorarlos directamente en el mercado. Esto representa fundamentalmente preparar las descripciones de puestos en forma clara y concisa y luego comparar lo que se paga en el mercado para puestos similares.[35] Por supuesto, en alguna medida todos los planes de valuación de puestos están "basados en el mercado"; sin embargo, en la mayoría de los planes de valuación sólo relativamente pocos puestos de referencia se valoran en el mercado. Más bien, los puestos que no son de referencia son colocados en torno a éstosy según sus valores.

POR QUE LOS PLANES DE VALUACION DE PUESTOS TODAVIA SE UTILIZAN

Se calcula que los sistemas cuantitativos de valuación de puestos, como los planes de puntuación y de comparación de factores, todavía son utilizados por el 60 o 70% de las empresas estadounidenses.[36] Existen diferentes razones para esto. Los defensores del plan de puntuación afirman que las diferencias individuales en el logro de aptitudes ciertamente *pueden* ser tomadas en consideración, aun cuando se utilicen los planes de tipo de puntos, ya que la mayoría de las empresas tiene niveles salariales para grupos de puestos similares. Estos niveles suelen reflejar diferencias en las habilidades obtenidas por, digamos, diferentes personas que podrían estar trabajando en puestos muy semejantes.[37] Los que proponen la valuación de puestos también afirman que una descripción no es necesariamente una limitación del puesto, ya que es ingenuo "creer que los empleados limitan automáticamente su conducta a lo que está escrito sobre un pedazo de papel".[38] Más aún, dicen que no existe razón por la que la valuación de un puesto necesite estar limitada a puestos específicos. Por el contrario, teóricamente se podría valuar el "puesto" realizando un proyecto total y desde allí averiguar la solución del problema, la responsabilidad y el conocimiento que un trabajador necesitaría para desempeñar de manera satisfactoria todos los puestos incluidos en ese proyecto específico.

El hecho de que (como hemos visto) ni la remuneración con base en la experiencia ni la basada en el mercado eliminan completamente la necesidad de determinar el valor de un puesto en relación con otros en la empresa, es otro argumento en favor de la valuación de puestos. No obstante, en última instancia la relativa facilidad y seguridad de tener un sistema cuantitativo para valorar los puestos probablemente es la razón principal para el continuo uso de los planes cuantitativos. Y su uso también ha sido simplificado recientemente por el desarrollo de los planes computarizados, como se explica en la sección de aplicaciones por computadora de este capítulo.

CÓMO CREAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO

Administración de la compensación

Los planes de remuneración en las empresas bien conocidas y progresistas como Saturn Corporation pueden ayudar a ilustrar las tendencias actuales en la valuación de puestos y administración de la compensación. Como en la planta General Mills mencionada con anterioridad, los planes de compensación en empresas como Saturn son elementos de programas más completos dirigidos a fomentar el compromiso del empleado. Estos elementos, como se ha visto, incluyen la contratación con base en el valor, evaluaciones orientadas a la carrera y amplios programas de participación de los empleados. Los planes de compensaciones de estas empresas, de este modo, tienden a reflejar la confianza con la que tratan a sus empleados, y el hecho de que los empleados son y deben ser tratados como socios en el negocio.

Las políticas de compensación en Saturn son características.[39] El plan de remuneración de Saturn está construido sobre cuatro principios —salario, confianza, pocas clasificaciones y remuneración por desempeño. Todos los empleados de Saturn son asalariados y no hay relojes registradores en las instalaciones. Para reportar las horas trabajadas el empleado va a un teclado y presiona el número de horas que laboró. Si bien existen algunas revisiones y balances, el proceso es fundamentalmente un sistema de honor. "Lo que aquí se muestra" a decir de un técnico operativo "es un asunto de confianza".[40]

http://libreria-universitaria.blogspot.com

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN LA COMPENSACIÓN: VALUACIONES DE PUESTOS POR COMPUTADORA

Como se explica con más detalle en el apéndice de este capítulo, el uso de un plan cuantitativo para la valuación de puestos como el plan de puntuación puede ser un asunto muy tardado. Esto es debido a que acumular la información sobre "cuánto" de cada factor compensable contiene el puesto se hace mediante un proceso tedioso en el que los comités de valuación analizan el nivel de cada factor compensable en un puesto. Posteriormente, redactan sus conclusiones en consenso y calculan manualmente cada uno de los valores de puntuación para el puesto.

De acuerdo con una experta, el sistema CAJE —valuación de puestos asistido por computadora— puede agilizar notablemente este proceso total.[1] Sobre la valuación de puestos asistida por computadora, la experta dice, "puede simplificar el análisis de puestos, ayuda a mantener actualizadas las descripciones de puestos, incrementa la objetividad de la valuación, reduce el consumo de tiempo en asambleas del comité y facilita la carga del mantenimiento del sistema. El sistema CAJE representa la entrada electrónica de datos, la verificación computarizada de las respuestas del cuestionario y automatiza los resultados no sólo de las valuaciones de puestos, sino también de una variedad de informes de compensaciones".[2] La mayoría de los sistemas CAJE tienen dos componentes principales. Existe un cuestionario estructurado que contiene entradas como "introduzca el número total de empleados que reportan sus funciones a esta posición". Segundo, todos los sistemas CAJE están construidos en torno a modelos estadísticos, los cuales permiten al programa de computación valuar los puestos de manera más o menos automática, con base en la información introducida sobre elementos como los valores de los puestos de referencia, el salario actual y los puntos medios del grado de salario actual.

Otro experto señala que CAJE no sustituye sino más bien mejora los sistemas de valuación tradicionales.[3] Asegura que aún es necesario un sistema tradicional para la valuación de puestos que ofrezca "el sólido análisis inicial de los puestos de referencia" —en otras palabras, para identificar el valor relativo de estos puestos de referencia. Luego, el sistema CAJE "agiliza el proceso de valuación de puestos para los que 'no son de referencia'."[4]

[1] Sondra O'Neal, "CAJE: Computer-Aided Job Evaluation for the 1990s", en *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1990, pp. 14-19.
[2] Ibidem.
[3] Lauren y Dufetel, "Job Evaluation: Steel at the Frontier", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1991, p. 64.
[4] Ibidem,

También existen (como en Toyota) relativamente pocas clasificaciones de puestos. Virtualmente todos los empleados de ensamble son clasificados como "técnicos operativos" al igual que todos los obreros no expertos como, por ejemplo, los maquinistas. Además, hay cuatro clasificaciones adicionales para los miembros con experiencia.

También es importante la remuneración por desempeño. De acuerdo con el sistema de recompensas originalmente contemplado en el memorándum del convenio entre Saturn y la UAW, aproximadamente el 20% del salario de cada empleado fue puesto "en riesgo". Específicamente, cada compensación base del empleado fue igual al 80% del salario por unidad de tiempo fijo (base más COLA) del promedio de los índices competitivos en la industria manufacturera de automóviles de Estados Unidos. Por encima de esto se desarrolló un sistema de recompensa basado en factores como, por ejemplo, el logro de los objetivos específicos de productividad; el desempeño individual y de la unidad de trabajo; bonos de calidad; y finalmente, una "fórmula de reparto Saturn", mediante la cual las ganancias fueron compartidas por sobre un nivel específico de

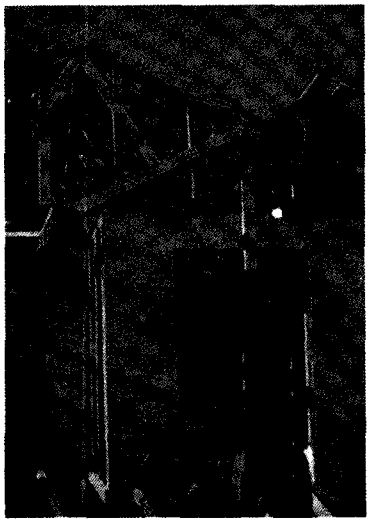
devolución a Saturn. Por consiguiente,como mínimo el 20% del salario de cada persona fue puesto a riesgo para recuperarlo nuevamente si se cumplían las metas de productividad individuales y de la compañía. Además de esto, se hizo un aporte para la fórmula de reparto de utilidades. Actualmente, un inicio más demorado de lo esperado en Saturn ha forzado a la empresa a reducir el componente en riesgo y de esa manera fomentar el componente "garantizado" del pago. Por ahora, existe solo un 5% en riesgo. De acuerdo con un método modificado con base en la experiencia, los empleados pueden ganar este 5% nuevamente si se cumplen las metas de capacitación específicas (mediante la asistencia a las sesiones de capacitación, el mejoramiento de sus habilidades, y así sucesivamente). En resumen, la tendencia en las empresas como ésta es:

1. Ofrecer paquetes de remuneración arriba del promedio combinados con incentivos y amplias prestaciones.
2. Formar un paquete de compensaciones que coloque una parte importante de la remuneración en riesgo.
3. Hacer énfasis en el reporte personal de las horas trabajadas, en vez de los dispositivos como los relojes registradores.
4. Elaborar un plan de remuneraciones que estimule a los empleados a considerarse ellos mismos como socios. Esto significa que los empleados deberán tener un reparto de utilidades considerable en años buenos y un reparto correspondiente durante los momentos malos.
5. Proporcionar un paquete de prestaciones que manifieste que a los empleados se les ve como inversiones a largo plazo.

UN VISTAZO AL FUTURO

Las prácticas en evolución en empresas como Saturn nos ofrecen un vistazo al futuro de la administración de la compensación, un futuro que está aquí y ahora, en cuanto a muchas empresas se refiere. A continuación se presenta lo que diferentes expertos en compensaciones dicen que podemos esperar.

Primero, con un creciente énfasis en la flexibilidad y en el "empowerment" (darle responsabilidad a los empleados), "en las compañías de EUA en el año 2000, las descripciones de puestos más tradicionales y las clasificaciones de puestos de empleados que trabajan por horas, sin ceremonias serán alimento de las trituradoras de papel".[41] La sustitución de éstas dará una mayor libertad a los empleados para que se responsabilicen de satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo con su propia decisión y un énfasis creciente en la remuneración a los empleados por sus capacidades, más que sólo por las responsabilidades y actividades de la descripción de puestos. Los sistemas de medida y recompensa continuarán tomando muy en cuenta la remuneración por los resultados mejorados.



Los trabajadores de la construcción en la actualidad suelen ser compensados mediante el método de pago basado en la habilidad, que se creó en los gremios de la Edad Media.

Un aspecto de esto —la remuneración con base en la experiencia (véase el análisis previo)— realmente será un regreso a los métodos de compensación del pasado distante. En los sistemas de aprendices en los gremios de la Edad Media, los novatos demostraban capacidad en su oficio antes de ser promovidos a oficiales y luego a maestros. Del mismo modo, cuando empresas como General Mills, Saturn o Motorola condensan docenas o cientos de clasificaciones de puestos en apenas algunas franjas amplias y luego fundamentan los diferenciales de remuneración en los niveles de experiencia estamos realmente regresando, en alguna medida, al pasado. En resumen, la remuneración con base en la capacidad o la experiencia se volverá cada vez más generalizada.[42]

Un experto también sugiere que, conforme empresas como IBM se dividan en piezas más pequeñas y descentralizadas, el concepto total de los planes de compensación determinados de manera central podría volverse obsoleto.[43] Dice que en algún momento los gerentes de las unidades descentralizadas simplemente obtendrían presupuestos salariales y luego "establecerían los niveles de remuneración para nuevos contratos, determinarían los aumentos de salarios, decidirían cuándo otorgar aumentos y tomarían todas las decisiones relacionadas con la compensación en efectivo para los empleados a su cargo".[44]

También habrá un creciente énfasis en la remuneración por resultados mejorados y la remuneración no tradicional (también llamada "recompensas alternativas"). Esto se resume en la figura 12.5. Los planes tradicionales de remuneración sobre las descripciones de puestos, valuaciones de puestos y estructuras salariales tienden a centrarse, como dice este experto, en la creación de un orden, el refuerzo de la jerarquía y para dirigir el comportamiento.[45] En el futuro (y para muchas empresas el futuro es ahora), el acento cambiará de la remuneración por el trabajo a la remuneración por la contribución del empleado. De esta manera, el enfoque se desplazará desde la creación de un orden y la dirección del comportamiento hasta el estímulo de la participación, el compromiso y la recompensa por resultados positivos. Los planes de remuneración no tradicionales o alternativos para realizar esto, incluyen la remuneración con base en la capacidad o la experiencia y premios en efectivo, incentivos de grupos y los repartos de utilidades descritos en el capítulo 13.

CÓMO COMPENSAR A LOS PUESTOS PROFESIONALES Y GERENCIALES

El desarrollo de un plan de compensación para pagar al personal ejecutivo, gerencial y profesional es algo similar en muchos aspectos a desarrollar un plan para cualquier empleado.[46] Los objetivos básicos del plan son los mismos en cuanto a que la meta es atraer buenos empleados y mantener su compromiso. Además, los métodos básicos de valuación de puestos —clasificación de puestos, jerarquización o asignación de puntos, por ejemplo— son tan aplicables a las posiciones gerenciales y profesionales como a las de producción y oficina.

No obstante, para los puestos gerenciales y profesionales, su valuación solamente ofrece una respuesta parcial a la pregunta de cómo pagar a estos empleados, debido a que los puestos difieren de los de producción y oficina en muchos sentidos. Los puestos profesionales y gerenciales tienden a hacer hincapié en factores no cuantificables como el ejercicio del juicio y la solución de problemas más que los puestos de producción y oficinas. Segundo, hay una tendencia a pagar a los gerentes y profesionales con base en la habilidad —en el desempeño o lo que pueden hacer— más que con base en exigencias "estáticas" del puesto, como son las condiciones de trabajo. Por tanto, el desarrollo de planes de compensación para los gerentes y profesionales tiende a ser un asunto relativamente complejo, situación en la que la valuación del puesto, aunque sigue siendo importante, generalmente desempeña un papel secundario ante elementos no salariales como bonos, incentivos y prestaciones.

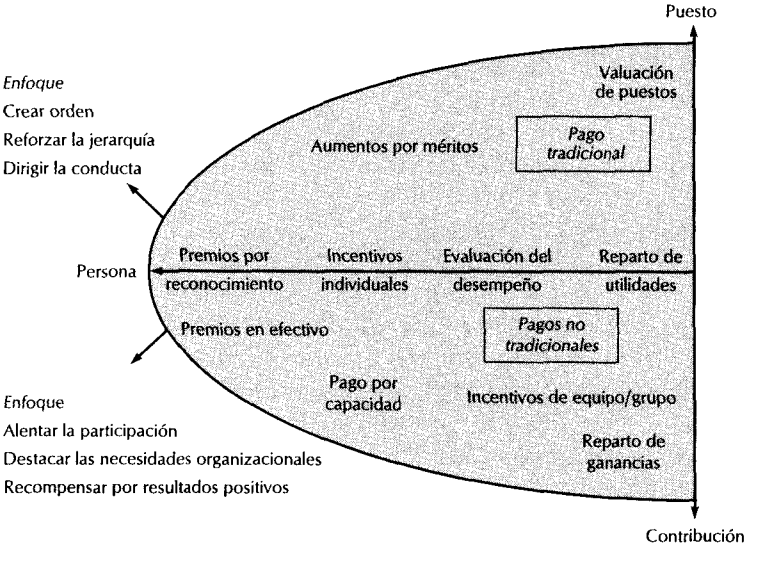


FIGURA 12.5
Ejemplos de salarios tradicionales y no tradicionales

Fuente: Sibson & Company, Inc. Reproducido en Charles Cumming, "Will Traditional Salary Administration Survive the Stampede to Alternative Rewards?", en *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1992, p. 45.

COMPENSACION PARA LOS GERENTES

Elementos básicos de compensación

Existen cinco elementos en el paquete de compensación para un gerente: sueldo, prestaciones, incentivos a corto plazo, incentivos a largo plazo y prestaciones ejecutivas.[47]

El monto del sueldo que se paga a los gerentes es generalmente una función del valor del trabajo de la persona para la organización y qué tan bien cumple con sus responsabilidades. Como con otros puestos, el valor del trabajo de la persona normalmente se determina mediante el análisis del puesto y estudios de remuneraciones, y el ajuste resultante de los niveles de sueldo. El sueldo es la piedra angular de la compensación ejecutiva, ya que es sobre este elemento que se colocan los otros cuatro y las prestaciones, incentivos y prestaciones ejecutivas normalmente se otorgan en proporción a la retribución base del gerente.

Los otros cuatro elementos comprenden prestaciones, incentivos a corto y largo plazo y prestaciones ejecutivas. Las *prestaciones* (incluyendo el tiempo libre pagado, atención médica, servicios al empleado y cobertura de retiro) se analizan en el capítulo 14. Los *incentivos a corto plazo* están dirigidos a recompensar a los gerentes por alcanzar metas a corto plazo (normalmente por año). Los *incentivos a largo plazo* apuntan a recompensarlo por su desempeño en el largo plazo (en términos de una mayor participación en el mercado y cosas por el estilo). Los incentivos se analizan en el capítulo 13. Las *prestaciones* ejecutivas empiezan donde terminan las prestaciones normales, y generalmente se otorgan solamente a unos cuantos ejecutivos selectos según el nivel organizacional y (posiblemente) el desempeño pasado. Estas prestaciones ejecutivas incluyen el uso de los autos, yates y comedores ejecutivos de la compañía. Se analizarán también, en el capítulo 14.

Michael Eisner, CEO de Walt Disney Co., tuvo una compensación oficial en 1992 de casi 7 500 000 dólares que no incluyó su ejercicio y venta de acciones que valen mucho más.

La compensación ejecutiva tiende a hacer hincapié en incentivos de acuerdo con el desempeño más que otros planes de pago a empleados, ya que los resultados organizacionales tienen más probabilidades de reflejar directamente las contribuciones de los ejecutivos que las de los empleados de menor nivel. El enorme componente de incentivos en la compensación para los ejecutivos puede apreciarse con algunos ejemplos de los mejor pagados de Estados Unidos.[48] Recientemente, por ejemplo, el presidente de United Technologies recibió un sueldo de 545 000 dólares, un bono por 480 000 y ejerció su opción de acciones como incentivo a largo plazo para obtener 1 946 000 dólares más. Para el presidente de Rockwell International, el sueldo fue de 460 000 dólares, el bono fue por 655 000 y el ingreso a largo plazo fue de 1 055 000, para una compensación total de 2 170 000 dólares. El presidente de Levi Strauss obtuvo un sueldo de 276 000, un bono por 125 000 e ingresos a largo plazo por 1 256 000. Generalmente, en la actualidad los bonos representan el 25% o más de la compensación base de un ejecutivo en muchos países, incluyendo Estados Unidos, el Reino Unido, Francia y Alemania.[49]

Determinantes de la compensación a ejecutivos

Estos niveles de compensación han llevado a algunos autores a preguntarse si los gerentes de alto nivel están sobrepagados. Uno de ellos señala incluso que los accionistas y el público se muestran resentidos ante

> la perspectiva de que los ejecutivos clave se convierten en una clase privilegiada, que reciben contratos especiales o bonos además de prestaciones muy amplias y sueldos con frecuencia espectaculares —sin importar el desempeño de sus compañías. Las recompensas no deben ser, como dijo una vez un juez, "un mal uso o desperdicio de los fondos corporativos o un regalo a unos cuantos favorecidos". Las prácticas de compensación ejecutiva que deterioran la confianza del público deben limitarse, o los capitalistas mismos se convertirán en una fuerza importante erosionando al capitalismo.[50]

De hecho, *hay* un gran desacuerdo en torno a lo que determina el pago a ejecutivos y, por consiguiente, si los ejecutivos de alto nivel valen lo que se les paga. En los

niveles inferiores de administración (como los supervisores de primer nivel) no hay debate; los niveles de sueldo de los supervisores generalmente están estructurados de manera que sus salarios medios sean del 10 al 25 por arriba de los trabajadores supervisados mejor pagados. Y muchas empresas incluso pagan a los supervisores tiempo extra programado, aunque el Acta de Normas de Trabajo Justo no lo exija.[51]

Es en los niveles gerenciales de mayor jerarquía donde abundan las dudas con respecto a la remuneración. Tradicionalmente, se piensa que el salario de un director está estrechamente vinculado con el tamaño de la empresa.[52] No obstante, dos expertos que sometieron a prueba esta idea al estudiar la relación entre compensación y responsabilidad en los 148 ejecutivos mejor pagados en Estados Unidos, llegaron a la conclusión de que "el nivel de responsabilidad ejecutiva (medida por los activos totales, las ventas totales, el número total de acciones en la compañía, el valor total de las acciones y las utilidades corporativas totales) no es una variable importante para determinar la compensación ejecutiva".[53] Por el contrario, afirman estos expertos, el pago de un ejecutivo está determinado en gran medida por la industria en la que trabaja y la "estructura de poder corporativa", ya que los ejecutivos que también se desempeñan en los consejos de directores de sus empresas "son, en gran medida, dictadores de su propio destino".

No obstante, las pruebas no son claras. En un estudio, por ejemplo, el investigador encontró que un análisis estadístico de la compensación total en efectivo de los directores generales de 129 compañías mostró que les pagaban *tanto* por su responsabilidad *como* por su desempeño. Este investigador reveló que cuatro factores compensables —tamaño de la compañía, rentabilidad, número de empleados y experiencia— representaban el 83% de las diferencias en pago. Por tanto, afirma este autor, parece que "existen principios racionales, aceptables y permanentes que gobiernan la compensación total en efectivo de los altos ejecutivos en las empresas de manufactura".[54]

En cualquier caso, el activismo de los accionistas se combina con la reforma del Congreso y otros cambios para exigir restricciones a las compensaciones que estas empresas pagan a sus ejecutivos de alto nivel.[55] Por ejemplo, la Comisión de Seguridad e Intercambio votó en 1992 para aprobar las determinaciones finales en relación con la comunicación de las compensaciones a ejecutivos. El salario del director ejecutivo debe darse a la luz, así como el de otros directivos si su compensación (salario y bonos) excede los 100 000 dólares. Y para los banqueros, el Acta Federal de Seguros de Depósito de 1991 contiene una prohibición sobre la compensación excesiva. Como resultado, los consejos de directores deben actuar en forma responsable al revisar y establecer la remuneración para ejecutivos. Esto incluye, como afirma un experto, determinar los requerimientos clave en el desempeño del puesto ejecutivo; la valuación estratégica y la compensación adecuada de las prácticas actuales de la empresa; realizar un estudio de pago por desempeño; y hacer pruebas de la aceptación de los accionistas en relación con los propósitos de remuneración del consejo.[56]

Valuación del puesto gerencial

A pesar de las interrogantes sobre la racionalidad de los niveles de pago a ejecutivos, la valuación del puesto sigue desempeñando un papel importante en la asignación de valores para los puestos ejecutivos y gerenciales, cuando menos en la mayoría de las empresas. Según un experto, "el enfoque básico utilizado por la mayoría de las grandes compañías para asegurar cierto grado de equidad entre las diversas divisiones y departamentos es clasificar todas las posiciones ejecutivas y gerenciales en una serie de grados, para los que se asigna una serie de niveles de sueldo".[57]

Como sucede con los puestos no gerenciales, una alternativa es clasificar las posiciones ejecutivas y gerenciales relacionadas y agrupar a las que tienen un valor igual. Sin embargo, la clasificación del puesto y el método de valuación por puntos se utilizan también, con factores compensables como alcance de la posición, complejidad, dificultad y exigencias en cuanto a creatividad.

COMPENSACION A LOS EMPLEADOS PROFESIONALES

La compensación a los empleados profesionales sin supervisión como los ingenieros y científicos presenta algunos problemas únicos.[58] El trabajo de investigación consiste en un esfuerzo adicional de creatividad y solución de problemas, factores compensables que no son fáciles de comparar o medir. Además, el impacto económico del profesional en la empresa con frecuencia se relaciona sólo indirectamente con el esfuerzo real de la persona; por ejemplo, el éxito del invento de un ingeniero depende de muchos factores, como qué tan bien se produce y comercializa.

Para valuar los puestos profesionales es posible utilizar los métodos de valuación que se explicaron.[59] Los factores compensables, en este caso, tienden a centrarse en la solución de problemas, creatividad, alcance del puesto, conocimiento técnico y experiencia. El método de puntuación y el de comparación de factores suelen ser utilizados, aunque el método de clasificación del puesto parece ser el más popular. En este caso, se elabora una serie de descripciones de grado y posteriormente se asigna la posición al grado que tenga la definición más apropiada.

No obstante, en la práctica pocas veces se utilizan los métodos tradicionales de valuación de puestos para las posiciones profesionales ya que "simplemente no es posible identificar factores y grados de factores que diferencien significativamente los valores de trabajo profesional".[60] "El conocimiento y la habilidad para aplicarlo", como señala un experto, "son extremadamente difíciles de cuantificar y medir".[61]

Como resultado, la mayoría de las empresas utiliza un sistema de asignación de valores de acuerdo con el mercado. Se tasan los puestos profesionales en relación con la habilidad, para establecer valores para los puestos de referencia; a continuación, estos puestos de referencia y las otras posiciones profesionales de la empresa se colocan en una estructura salarial. Específicamente, cada disciplina profesional (como la ingeniería mecánica o la ingeniería eléctrica) tiene en general de cuatro a seis grados, cada uno de los cuales requiere un nivel bastante amplio. Este enfoque un tanto más subjetivo para la valuación del puesto asegura que la empresa se mantiene competitiva cuando busca profesionales cuyos logros varían ampliamente y cuyos patrones potenciales se encuentran literalmente en todo el mundo.

▶ PROBLEMAS ACTUALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

LA CUESTION DEL VALOR COMPARABLE

El problema

valor comparable
El concepto mediante el cual las mujeres (a las que por lo general se les paga menos que a los hombres) pueden reclamar el por qué a los hombres en puestos *comparables* (no estrictamente iguales) se les pague más.

¿Las mujeres que ejecutan un trabajo *igual* o sólo *comparables* al de los hombres deben recibir la misma paga? Esta es la cuestión básica del "**valor comparable**".

Las leyes en Estados Unidos y otras naciones industrializadas tienen una larga historia de debates en torno a si debe ser "igual" o "comparable" el criterio de comparación cuando se enfrentan los puestos de los hombres y las mujeres.[62] Durante años, "igual" ha sido la norma en Estados Unidos, aunque "comparable" fue y sigue utilizándose en Canadá y muchos países europeos.[63] En Estados Unidos, por ejemplo, el Acta de Igualdad de Salarios de 1963 prohíbe la discriminación en el pago basada en el sexo: "Se prohíbe a una organización discriminar entre los empleados con base en el sexo al pagar salarios... a un índice menor que el índice que se paga a los empleados del sexo opuesto... para trabajo igual en puestos cuyo desempeño requiere la misma habilidad,

esfuerzo y responsabilidad, y que se desempeñan en condiciones de trabajo similares". Durante años, los tribunales interpretaron esto como que un empleado tenía que demostrar no solamente una disparidad de salarios entre hombres y mujeres, sino también que la disparidad existe en *empleos substancialmente iguales* a fin de probar un caso, contra la empresa, de discriminación por sexo.[64] Como resultado de recientes fallos, sin embargo, algunos expertos consideran ahora que el *valor comparable* podría convertirse en el criterio en Estados Unidos.[65]

La cuestión de valor comparable se refiere al requerimiento de pagar cantidades iguales para puestos de valor comparable (en lugar de estrictamente iguales) para el empleador. En su sentido más limitado, se refiere a posiciones que (aunque no iguales) son *cuando menos muy similares*, como los de ensambladores en una línea frente a los ensambladores de líneas diferentes. No obstante, en su sentido más amplio *valor comparable consiste en comparar puestos bastante disímbolos*, como enfermeras con mecánicos de camiones de bomberos, enfermeras con mecánicos de obras públicas, secretarias con empleados de estacionamiento, enfermeras con taladores de árboles o secretarias con electricistas.[66]

El caso Gunther en la Suprema Corte

Un caso especial fue *Gunther* vs. *el Condado de Washington*. Se trata de las celadoras de la prisión de Oregon, Washington, que se quejaban de discriminación con base en el sexo debido a que los guardias hombres, cuyos puestos eran un tanto diferentes, recibían un pago mayor.[67] En este caso, el condado había evaluado que los puestos de los hombres tenían 5% más de "contenido del puesto" (con base en un sistema de valuación por puntos) que los puestos de las mujeres, pero les pagaban 35% más.

Aunque la decisión de la Suprema Corte a favor de las empleadas subrayó específicamente que no se trataba de un caso de valor comparable, muchos expertos creen que el efecto de la decisión hará que el valor comparable sea la principal consideración en los juicios futuros. Esto se debe a que, antes del caso *Gunther*, los reclamos por discriminación salarial con base en el sexo tenían que sustentarse en el Acta de Igualdad de Salarios de 1963, de manera que el empleado afectado tenía que mostrar que existía disparidad de pago en puestos substancialmente iguales. Sin embargo, en el caso *Gunther* la Suprema Corte determinó que un caso de discriminación en el pago con base en el sexo podría sustentarse en el Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964. Era relativamente difícil demostrar la discriminación en el pago bajo el Acta de Igualdad de Salarios, ya que el hombre y la mujer en cuestión tenían que tener los mismos o similares puestos; bajo el Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964, parece que será más fácil confrontar salarios de hombres y mujeres en puestos comparables más que exactamente iguales.

No obstante, el concepto de valor comparable recibió luego un fuerte golpe asestado por el Tribunal de Apelaciones del Noveno Distrito, que dio su fallo en un caso del Estado de Washington que primero había ayudado a colocar el valor comparable en el centro de la atención. En su fallo de septiembre de 1985, el Tribunal de Apelaciones revocó un fallo del Tribunal de Distrito de Estados Unidos que rechazaba la idea de que el pago de salarios con base en los índices prevalecientes en el mercado puede ser en sí mismo prueba de discriminación intencional. El Tribunal, en el caso *AFSCME vs. el Estado de Washington*, también determinó que no había nada en el Título VII dirigido a "abrogar los principios fundamentales económicos como las leyes de la oferta y la demanda o a evitar que los patrones compitan en el mercado laboral". Sin embargo, como señala un despacho legal, "hasta que la Suprema Corte de Estados Unidos emita su fallo en este asunto, los empleadores deben mantener su cautela al iniciar estudios de valuación de puestos y perpetuar disparidades salariales conocidas entre puestos dominados por hombres y por mujeres, ahí donde las posiciones parezcan tener un 'valor comparable'".[68] Posteriormente se anunció un acuerdo en el cual el Estado de Washington accedió a pagar a 35 000 empleados en puestos dominados por mujeres casi 500 millones de dólares en incrementos salariales durante siete años, como compensación.

Valor comparable y valuación del puesto

La cuestión de *valor comparable* tiene importantes implicaciones para los procedimientos de valuación de puestos de una empresa. En general, en todos los casos de valor comparable que han llegado a un tribunal, la denuncia giró en torno al uso del método de puntuación para la valuación del puesto, en el que cada posición se evalúa en términos de varios factores (como esfuerzo, habilidad y responsabilidad) y posteriormente se asignan puntos en la medida en que cada factor está presente en el puesto. Como resultado, los planes de puntuación, de hecho, alientan la asignación de calificaciones de "valor comparable" a puestos diferentes. Existen dos lados en el problema. En el caso más común, dos posiciones como empleada mecanógrafa IV e ingeniero junior podrían valuarse con el mismo numero de puntos (y, por tanto, su valor es comparable). Esto parecería implicar que los dos puestos deberían recibir el mismo pago, aunque en la práctica los índices salariales del mercado podrían ser mucho más elevados para los ingenieros junior (dominados por hombres) que para las mecanógrafas (dominado por mujeres).[69] En otras palabras, con frecuencia los puestos que reciben un valor comparable en una empresa podrían tener cada uno valores muy diferentes en el mercado; por lo tanto pagarles lo mismo podría ser cuestionable.

El otro lado del problema se refiere a la posibilidad de preferencia en el plan mismo de valuación del puesto. En particular, algunos planes tradicionales para la valuación de puestos "tienden a producir puntuación total superior para los puestos ocupados tradicionalmente por hombres que para los puestos tradicionalmente ocupados por mujeres".[70] Por ejemplo, el factor "responsabilidad de supervisión" podría influir más en los factores de la cadena de autoridad como el número de empleados supervisados y reducir la importancia de la autoridad funcional o de ganar la cooperación voluntaria de otros empleados. La solución, dice un experto, es volver a escribir las reglas de los factores en los planes de valuación de puestos para dar más peso a las actividades de las posiciones dominadas por mujeres que a las que habitualmente reciben el énfasis.[71]

Implicaciones

La cuestión del valor comparable tiene varias implicaciones para la compensación gerencial. Hay quienes argumentan que los métodos cuantitativos de valuación, como el de puntuación, no tienen que ser descartados, sino simplemente utilizados más hábilmente. Por ejemplo, un enfoque es hacer hincapié en los índices prevalecientes en el mercado para asignar valores económicos a los puestos y luego solamente utilizar un método de valuación (como el método de puntuación) para colocar estos puestos cuando no haya un valor disponible en el mercado.[72] Otra solución práctica (según un autor) es permitir que los empleados mismos asignen valores a sus puestos de acuerdo con lo que consideren conveniente, pero asegurarse de que las mujeres tienen igual acceso a todos los puestos. La idea es eliminar la discriminación salarial suprimiendo los puestos segregados.[73] Para evitar problemas de "valor comparable", algunas preguntas que hay que formular son:

> ¿Los deberes y responsabilidades del puesto están claramente documentados mediante un cuestionario de análisis del puesto o una descripción del mismo? ¿Se revisan y actualizan anualmente?
>
> ¿Cuándo fue la última vez que revisó el sistema de sueldos? Si han pasado más de tres años, podrían surgir graves desigualdades.
>
> ¿Hay circunstancias en las que el sistema indica que los puestos son comparables, incluso en el mercado, pero se paga a los puestos ocupados por mujeres o minorías menos que a las posiciones en las que predominan hombres o blancos?
>
> ¿Cuándo fue la última vez que verificó estadísticamente el efecto de su sistema de pago sobre las mujeres y las minorías? ¿Podría ser que hubiera discriminación de hecho, pero sin intención?

¿Está el sistema de pago claramente explicado en un manual de aplicación de salarios? Si no es así, la credibilidad y posibilidad de defender las prácticas de pago serán susceptibles de cuestionamientos.[74]

LA CUESTION DEL SECRETO DEL PAGO

En esencia, existen dos puntos de vista opuestos con respecto a la cuestión de si deben saber los empleados lo que se paga a otros trabajadores de la organización. El argumento básico *a favor* del "pago abierto" es que mejora la motivación del empleado y la idea central es la siguiente: Si los empleados piensan que un mayor esfuerzo no produce mayores recompensas, entonces, en términos generales, no harán un mayor esfuerzo (y, por tanto, no habrá motivación). Por otra parte, si los empleados *creen* que hay una relación directa entre el esfuerzo y las recompensas, habrá un mayor esfuerzo. Los promotores del "pago abierto" señalan que cuando los trabajadores *no* saben cuál es la retribución de los demás, no pueden evaluar fácilmente qué tanto están relacionados el esfuerzo y las recompensas y, como resultado de esta incertidumbre, la motivación resulta afectada. (Por ejemplo, no pueden decir "Smith no trabaja mucho, por tanto le pagan menos que a Jones, quien sí se esfuerza".) Un argumento opuesto es que, en la práctica, generalmente *existen* desigualdades reales en la escala de pagos, quizá debido a la necesidad de contratar a alguien "apresuradamente" o por la habilidad superior de un aspirante en particular. E incluso si el empleado en un puesto similar a quien se le paga más merece realmente el sueldo más alto debido a su esfuerzo, habilidad o experiencia, es posible que sus colegas que reciben un menor sueldo, pero ven el mundo en su perspectiva personal, estarán convencidos de que les pagan desigualmente con respecto al otro.

Los resultados de las investigaciones no son muy claros. En un estudio, un investigador reveló que la satisfacción de los gerentes con sus sueldos aumentó luego de que sus empresas aplicaron una política de pago abierto.[75] Un estudio realizado por la Oficina de Asuntos Nacionales reveló que menos de la mitad de las empresas encuestadas proporcionaba a sus empleados información sobre salarios. Quienes no ofrecían esa información indicaron, entre otras cosas, "que el secreto evita muchos equívocos...", "el salario es una cuestión delicada...", el pago abierto "podría producir tensiones e insatisfacción innecesarias entre los gerentes..." y "los sistemas abiertos con demasiada frecuencia crean malos entendidos y muchas quejas". El autor del estudio señala que "ya sea que las desigualdades surjan a partir de una situación de crecimiento o algún otro factor, es claro que ciertas desigualdades y la apertura no son compatibles".[76] La implicación para la administración de la compensación parece ser que una política de pago abierto, en las mejores condiciones, puede mejorar la satisfacción de los empleados con su remuneración y, posiblemente, también su esfuerzo. Por otra parte, si las condiciones no son adecuadas —y particularmente si existen desigualdades en la estructura de sueldo de la empresa— no es aconsejable una política de pago abierto.

LA INFLACION Y LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

La inflación y la manera de enfrentarla es otro factor importante en la administración de la compensación. Según un cálculo, una familia de cuatro personas que ganaba 21 000 dólares en 1975, tendría que percibir 48 000 dólares en 1990 para mantener el mismo poder de compra debido a la inflación y a que la familia pasaría a niveles de impuestos superiores conforme aumentan sus percepciones.[77]

Una situación relacionada —*la compresión salarial*— fue clasificada como un problema importante por 15% de los encuestados en un estudio. La compresión salarial es el resultado de la inflación. Sus síntomas son: (1) mayores salarios iniciales, con lo que se comprimen los salarios de los empleados actuales; (2) incrementos en el pago por hora sindicalizada que supera las tarifas por hora de empleados supervisores o no

sindicalizados y (3) el reclutamiento de nuevos graduados universitarios con salarios por encima de los que tienen quienes ocupan actualmente las posiciones.[78]

Tratar con la compresión salarial es un problema.[79] Por un lado, no se pretende tratar con injusticia a los trabajadores con antigüedad o que se sientan insatisfechos y posiblemente abandonen el empleo con su conocimiento y experiencia acumulados. Por otra parte, queda el hecho de que el desempeño mediocre o la ausencia de asertividad en muchos casos podría explicar los bajos salarios más que la compresión salarial.

De cualquier modo, existen diferentes soluciones al problema de la compresión salarial.[80] Por desagradable que sea para muchas empresas pagar a los empleados simplemente por antigüedad, se podría instituir un programa que ofreciera aumentos basados en la longevidad. Estos aumentos se podrían distribuir en una cantidad fija, como un porcentaje del sueldo base o una combinación de ambas. Segundo (como se explica con mayor detalle en el capítulo 13), se puede aplicar un programa mucho más agresivo de pago por méritos. Por lo menos, podría reducir problemas morales asociados con la compresión salarial, ya que los empleados saben que tienen el potencial para ganarse sus aumentos salariales. Tercero, se podría autorizar a los supervisores a recomendar ajustes "equitativos" para empleados seleccionados que sean muy valiosos para la organización y también estén considerados como injustamente afectados por la compresión salarial.

La inflación también ha puesto en peligro los planes de pensión de algunas empresas.[81] Un ejecutivo que se retiró a principios de 1982 había perdido aproximadamente el 45% del poder de compra de su plan de pensión fijo, para 1980, por ejemplo. Esto representaba una situación aterradora para los retirados cuyas pensiones no están indexadas a la inflación. Aunque el índice de incremento de los precios al consumidor se ha reducido recientemente, hay quienes temen que la inflación sólo esté dormida y que los aumentos de precios resurjan.

En la década de los setenta y principios de los ochenta, las empresas trataron de enfrentar el impacto de la inflación de muchas maneras. Más compañías concedieron incrementos salariales directos, ya fuera en lugar o además de los aumentos por méritos basados en el desempeño. Otras cambiaron sus planes de pensión para indexarlos a la inflación, para que el valor de los pagos de pensión aumente junto con el aumento de los precios.[82] Otras más cambiaron la compensación para reducir el énfasis en el ingreso gravable, como los sueldos y salarios, y para incluir prestaciones exentas como las horas de trabajo flexibles, los planes dentales, las guarderías y los planes de seguro automotriz y legal por grupo.[83]

La cláusula de ajuste al costo de la vida (o COLA, por sus siglas en inglés), es otra manera en que las empresas trataron de enfrentar la inflación.[84] La cláusula COLA, o escalador, está diseñada para mantener el poder adquisitivo del salario y opera de la siguiente manera. Incrementos específicos en el Indice de Precios al Consumidor provocan aumentos en la remuneración, y la magnitud del incremento depende de la fórmula negociada por la cláusula de ajuste.[85] La fórmula más común comprende un aumento de 1 centavo en el salario por hora por cada 0.3 o 0.4% de cambio en los precios al consumidor.[86] Los empleados no sindicalizados con frecuencia reciben un ajuste similar. Periódicamente, la empresa toma una porción del ajuste COLA en dólares y lo integra al sueldo base del empleado, en un procedimiento conocido como "integración".[87] No obstante, la cláusula COLA es cada vez menos importante para los sindicatos en la medida en que la inflación se ha moderado. La cláusula COLA fue adoptada primero por el Sindicato de Trabajadores Automotrices y la General Motors Corporation en 1950; un estudio de la Oficina de Estadísticas Laborales indica que aproximadamente el 40% de los principales contratos sindicales negociados en la actualidad (que cubren a 6.5 millones de trabajadores) contiene cláusulas COLA: menos que el 58% y los 9.3 millones de trabajadores en 1980.[88]

De hecho, General Motors está eliminando las cláusulas COLA para sus 125 000 empleados asalariados. Instituyó previamente un sistema de pago por desempeño y, gracias a sus buenos resultados, decidió extenderlo a todos los empleados asalariados.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Este movimiento podría señalar el fin de las cláusulas COLA, en el próximo contrato colectivo.[89]

LA CUESTION DE LOS DIFERENCIALES DEL COSTO DE LA VIDA

Las diferencias en el costo de la vida entre distintas localidades han pasado de ser inconvenientes ocasionales a ser graves problemas de compensación. Por ejemplo, una familia de cuatro miembros podría vivir en Atlanta por poco más de 39 000 dólares al año, mientras que los gastos anuales de la misma familia en Chicago o Los Angeles serían de más de 46 000. Por tanto, cuestiones importantes en la compensación son la decisión de cómo pagar sueldos diferentes a empleados que viven en diferentes localidades y cómo tratar el caso de los empleados que se mudan de un área a otra.

Las empresas utilizan diversos métodos para manejar los diferenciales en el costo de la vida. El principal enfoque es ofrecer a la persona transferida un pago no recurrente, generalmente en un sola exhibición, o quizá diferido en uno a tres años.[90] Otras compañías pagan un diferencial para costos corrientes además de una asignación una sola vez; por ejemplo, una compañía paga un diferencial de 6000 dólares por año a las personas que ganan de 35 000 a 45 000 dólares y que son transferidas de Atlanta a Minneapolis. Los primeros 6000 se entregan en un solo pago en el momento de la transferencia, y en el segundo año el empleado recibe otros 6000 en cuatro incrementos trimestrales. Los que ya viven en Minneapolis (o en cualquier otra área de costos elevados) no reciben ajustes.[91] Otras compañías simplemente aumentan el sueldo base del empleado, proporcionan un incremento automático equivalente a la cantidad en que los costos de vida en la nueva localidad exceden a los de la antigua, además de cualquier otro incremento basado en la promoción que pudiera recibir el trabajador.

ARH GLOBAL

El problema de la compensación a empleados en el extranjero

El tema de los diferenciales en el costo de la vida tiene importancia particular para empresas multinacionales. El costo anual de enviar a un gerente estadounidense a Europa varía ampliamente de acuerdo con el país. Por ejemplo, se calcula que el costo anual de mantener a un gerente de Estados Unidos en Francia podría llegar a promediar 193 000 dólares, mientras que en la vecina Alemania el costo sería de 246 000 dólares.[92]

Por supuesto, de estas grandes diferencias surge el problema de la forma en que las empresas multinacionales deben compensar a los empleados en el extranjero. Este problema es particularmente importante en la actualidad, en parte debido a la necesidad creciente de las operaciones del personal administrativo en el extranjero, y en parte por la creciente frecuencia con la que los gerentes y profesionales son trasladados de un país a otro.

Actualmente, dos políticas básicas de compensación internacional parecen ser las más comunes: la compensación basada en el lugar de origen frente a la compensación con base en el lugar huésped.[93]

En el primer caso, el salario base de una persona transferida a nivel internacional refleja la estructura salarial de su país de origen. Las concesiones adicionales posteriormente se anexan, por ejemplo, de acuerdo con los diferenciales en el costo de la vida y los costos de alojamiento y escolares. Este es un método razonable para asignaciones a corto plazo y evita el problema de tener que cambiar el salario base del empleado cada vez que se traslada. Sin embargo, puede dar como resultado alguna dificultad en la

oficina huésped si, digamos, a empleados procedentes de países diferentes se les paga en la misma oficina con salarios base diferentes por realizar esencialmente las mismas tareas.

En el plan de acuerdo con el país huésped, el salario base para las personas con transferencia internacional está vinculado con la estructura salarial del país anfitrión. En otras palabras, si un gerente procedente de Nueva York llega a Francia tendría que cambiar su salario base por el habitual de esta posición en Francia, en vez de mantener el que tenía en Nueva York. Por supuesto, también se agregan los costos de la vida, alojamiento, enseñanza y otras consideraciones. Este enfoque puede provocar alguna consternación, por ejemplo, a nuestro gerente de Nueva York cuando ve que su salario base se desploma con una transferencia a Bangladesh. También, nuestro gerente podría enfrentar el problema de frecuentes fluctuaciones salariales si se traslada de país en país con mucha frecuencia.

No existe una mejor forma definitiva para manejar el problema de la compensación internacional. Un experto en compensación sugiere un compromiso, es decir, fundamentar el nuevo salario base de la persona en un porcentaje del salario del país de origen, más el más alto de los porcentajes de (1) el salario del país huésped o (2) la cantidad necesaria en la moneda circulante del país huésped para mantener un nivel de vida del país de origen en elnuevo sitio.[94]

APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

El desarrollo de un plan de remuneración que sea equitativo interna y externamente no es menos importante en una empresa pequeña que en una grande. Niveles salariales demasiado altos para el área podrían ser innecesariamente costosos, y pagar menos podría garantizar una mala calidad y rápida rotación de personal. En forma similar, niveles salariales injustos y que de manera interna perturban el clima laboral, provocarán que el presidente sea fastidiado de manera inmisericorde por los empleados en demanda de aumentos. El presidente que quiera concentrarse en problemas importantes, como las ventas, haría bien en instituir un plan racional de pagos tan pronto como sea posible.

COMO DESARROLLAR UN PLAN DE PAGOS VIABLE

Su primer paso debe ser llevar a cabo una encuesta de salarios. El método básico se describió al inicio de este capítulo, pero en los negocios más pequeños, por lo general, dependerá de métodos menos formales para reunir la información.

En este punto pueden ser especialmente útiles tres fuentes. Una lectura cuidadosa de los avisos clasificados en el periódico del domingo deberá ofrecer información útil sobre los sueldos que se ofrecen para puestos similares a los que está tratando de valorar. Segundo, la oficina local de bolsa de trabajo puede ser una fuente de información, pues recopila muchos datos sobre niveles y promedios de salarios de muchos de los puestos listados en el *Diccionario de Títulos Ocupacionales*. (Esta es otra razón para utilizar títulos de puestos que sean consistentes con los del DTO.) La bolsa de trabajo puede proporcionar información sobre salarios en el área local, así como sobre la región geográfica a la que da servicio el grupo de oficinas de servicios de empleo de la cual esa oficina es miembro. Por último, las agencias locales de empleo, siempre ansiosas por establecer vínculos que pudieran llegar a ser relaciones de negocios, deberán proporcionarle datos indudablemente buenos con respecto a los índices salariales de los diferentes puestos.

Posteriormente, si cuenta con más de 20 empleados, debe realizar por lo menos una valuación de puestos rudimentaria. Para esto, primero serán necesarias las des-

cripciones de puesto, ya que serán la fuente de datos sobre la naturaleza y valor de cada puesto.

Por lo general, encontrará más fácil dividir a los empleados en tres grupos — gerencial y profesional, de oficinas y administrativos, y personal de planta. Para cada uno de estos tres grupos, determine los factores compensables que se van a evaluar y luego clasifique o asigne puntos para cada puesto con base en la valuación de puestos.

Para cada puesto o clase de puestos (por ejemplo, ensambladores), considere un nivel de salario. El procedimiento para hacerlo se describió anteriormente. Sin embargo, en general se debe seleccionar como punto medio del nivel el salario de referencia, como se hizo para la evaluación de puestos, y posteriormente se establece un nivel de aproximadamente 30% alrededor de este promedio, dividido en un total de cinco escalafones.

Si bien no siempre funciona, podría serle útil experimentar con el uso de las calificaciones de datos-personas-cosas del *Diccionario de Títulos Ocupacionales*, como un método sencillo de valuación de puestos. Como se explicó al principio, los expertos del Departamento del Trabajo se han encontrado con problemas considerables para elaborar las calificaciones datos-personas-cosas para cada puesto en el *Diccionario de Títulos Ocupacionales*.

Existen diversas situaciones en las que se pueden utilizar estas calificaciones para la valuación de puestos, aunque no estén diseñadas para ello. La asignación de calificaciones a la evaluación de puestos basada en las calificaciones datos-personas-cosas parece funcionar mejor cuando se trata de puestos que son en muchos aspectos absolutamente similares; a menudo funciona bien, por ejemplo, cuando se evalúan todos los puestos de manufactura en la planta de una compañía. En este caso, se podría tener un nivel de puestos como, por ejemplo, el reparador de la máquina textil, el supervisor de producción, tejedor, miembro de la cuadrilla de producción y fabricante. Estrictamente hablando, las calificaciones datos-personas-cosas para cada puesto reflejan el grado en el que cada uno de estos factores está presente en cada puesto (por ejemplo, el grado en que el trabajo requiere del manejo de datos, el trato con las personas o la manipulación de cosas). Estas calificaciones se listan en el *Diccionario* para cada título de puesto. Por consiguiente es sencillo sumar las calificaciones numéricas D+P+C de cada puesto y verificar si la suma produce lo que parece ser una jerarquía lógica de puestos (en términos de su valor para la empresa). Nuevamente, este método no es para todos, pero es tan sencillo que vale la pena tratar. Por supuesto, se podría incluir un esquema de ponderación si cree que se debe sopesar con mayor fuerza un factor que otros.

POLITICAS DE COMPENSACION

También se debe contar con políticas sobre los asuntos relacionados con la compensación. Por ejemplo, se debe tener una política sobre cuándo y cómo calcular los aumentos. Muchos propietarios de negocios pequeños comenten el error de evaluar a los empleados en su fecha de aniversario, un año después de que fueron contratados. El problema es que un aumento a ese empleado posteriormente se vuelve la norma para el siguiente, y así sucesivamente, con todos sus empleados. Esto produce un ciclo sin fin de evaluaciones y la situación de siempre otorgar aumentos.

La mejor alternativa es contar con una política de aumentos una vez al año durante un período prestablecido de evaluación, de preferencia aproximadamente cuatro semanas antes de la fecha en que se deba presentar el presupuesto para el año siguiente. En esta forma, la jaqueca administrativa por realizar estas evaluaciones y otorgar aumentos se maneja durante un período de una o dos semanas al año. Más aún, la cantidad total del dinero del aumento (que, por supuesto, ha sido delineada de antemano por el presidente de la compañía) es conocida con mayor exactitud cuando se compila el presupuesto del año siguiente. Otras políticas de compensación incluyen la cantidad de pago por días feriados y vacaciones (como se explica en el capítulo siguiente), la política de

pago de horas extras, el método de pago (en forma semanal, quincenal o mensual), las retenciones y los procedimientos para la tarjeta de marcar o las hojas de firmas.

TEMAS LEGALES

Como se mencionó al principio de este capítulo, existen diversas leyes federales, estatales y locales que deben cumplir las empresas pequeñas (y las grandes). Las leyes locales y estatales con frecuencia comprenderán a las compañías no cubiertas por el Acta de Normas de Trabajo Justo, aunque esta última es realmente muy amplia; cubre a la mayoría de los empleados de empresas que se ocupan en actividades que afectan al comercio interestatal o extranjero. Las compañías de ventas al menudeo y de servicios quedan incluidas si su volumen total anual de operaciones no es menor que 362 500 dólares, y además contiene a cualquier otro tipo de negocios si su volumen no es menor que 250 000 dólares al año.[95]

La inadecuada clasificación de los empleados exentos probablemente es el error más grande que han cometido las empresa pequeñas. Como se señaló al principio, algunos empleados están exentos de los requerimientos del salario mínimo u horas extras de la FLSA. Un error común en los negocios pequeños es considerar que situar a los empleados sobre la base de un salario anual los exenta de las disposiciones del Acta con respecto a las horas extras. No es posible hacer que esos trabajadores queden exentos simplemente por pagarles un salario anual; no se puede hacerlos exentos afirmando que son "gerentes" porque gastan parte de su tiempo supervisando a otros empleados. Estrictamente hablando, los empleados tienen que pasar por lo menos el 50% de su tiempo supervisando realmente a otros empleados para ser clasificados como ejecutivos, gerenciales o de supervisión. No es suficiente que pasen el 80% de su tiempo haciendo el mismo trabajo que las personas a las que supervisan y sólo el 20% en actividades de supervisión.[96]

Hay otras trampas comunes en relación con las horas-salario que se deben evitar.[97] Habitualmente los períodos de alimentos y descanso, se deben pagar al empleado, y sólo que el período sea menor de 20 minutos, el empleado está completamente libre de responsabilidades, y puede salir de su puesto de trabajo. También considere la forma en que maneja las horas libres compensatorias. Muchas empresa pequeñas creen que pueden tener un empleado trabajando, digamos, 45 horas en una semana, pagarle por 40 horas y darle cinco horas compensatorias en la siguiente semana. De acuerdo con la ley, esto no es legal por dos razones. Primero, si existen las horas libres compensatorias, la empresa debe proporcionar una y media horas libres por cada hora extra trabajada. De esta manera, si alguien trabaja 42 horas en una semana, debería recibir tres horas de tiempo compensable. Además, no es posible manipular el período de pago, por ejemplo, pagando en general por un período de salario que va del lunes por la mañana al domingo por la noche, pero después cambiarlo temporalmente del sábado por la mañana al viernes por la noche, con el fin de acomodar la necesidad de trabajar horas extras un fin de semana por una urgencia de trabajo.[98] También se debe tener gran cuidado cuando se va a pagar por el tiempo registrado. Por ejemplo, suponga que solicita a los empleados registrar la entrada. Ellos continuamente registran la entrada 15 minutos antes o tienen el hábito de no registrar la salida para el almuerzo. En este punto, es posible que un inspector de la división de salarios y horas pudiera concluir que los empleados recibieron un salario bajo, puesto que no hay registro del período que se les descontó.

También considere cómo utilizar a los contratistas llamados independientes. Muchos negocios pequeños contratan consultores gerenciales o, por ejemplo, tenedores de libros de tiempo parcial para mantener sus libros y luego clasifican a estas personas como contratistas independientes. Los contratistas independientes no son, como su nombre lo indica, empleados de la empresa y por tanto no son elegibles para las prestaciones, la compensación por el desempleo, la compensación del trabajador y todas las demás prestaciones de los empleados de la empresa. En primera instancia, parece como

una forma de costo efectivo para dirigir una empresa, y en alguna medida puede ser. Sin embargo, se debe tener cuidado de no tratar de llamar a las personas que están legítimamente empleadas "contratistas independientes" sólo para evitar pagarles las prestaciones. Existen diversos factores que determinan si una persona es en efecto un contratista independiente. Por ejemplo, un trabajador a quien se le exige cumplir con las instrucciones de otra persona acerca de cuándo, dónde y cómo va a trabajar, por lo general es considerado empleado, no contratista independiente.[99]

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. Hay dos bases sobre las que se paga la compensación a los empleados: incrementos de tiempo y volumen de producción. La primera implica salarios y sueldos diarios o por hora. Basar el pago en el volumen de producción relaciona la compensación directamente con la cantidad de producción (o número de "piezas" que el trabajador produce).
2. El establecimiento de compensaciones contempla cinco pasos, cada uno de los cuales se explica en este capítulo: realizar una encuesta de sueldos; valuar los puestos; desarrollar grados de remuneración; utilizar curvas salariales y ajustar los índices de pago.
3. La valuación de puestos está dirigida a determinar el valor relativo de un puesto. Consiste en comparar los puestos entre sí de acuerdo con su contenido, que generalmente se define en términos de factores compensables como habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.
4. El método de jerarquización para la valuación de puestos comprende cinco pasos: (a) obtener información del puesto; (b) seleccionar bloques de puestos que serán clasificados; (c) seleccionar factores compensables; (d) ordenar los puestos y (e) combinar las jerarquizaciones (de varios analistas). Se trata de un método sencillo pero existe una tendencia a basarse demasiado en estimados. El método de clasificación es un segundo sistema cualitativo que incluye la categorización de los puestos basada en una "descripción de clase" o "reglas de clasificación" para cada clase.
5. El método de puntuación para la valuación del puesto requiere identificar diversos factores compensables y determinar la medida en que cada uno está presente en el puesto. Como se explica en el apéndice, comprende nueve etapas: (a) determinar los tipos de puestos que serán valuados; (b) obtener información del puesto; (c) seleccionar factores compensables; (d) definir factores compensables; (e) definir grados del factor; (f) determinar los pesos relativos de los factores; (g) asignar valores en puntos a los factores y grados; (h) elaborar un manual de valuación y (i) calificar a los puestos. Se trata de una técnica cuantitativa y hay en el mercado muchos sistemas en forma de paquete que pueden utilizarse.
6. El método de comparación de factores (que se explica en el apéndice) es una técnica cuantitativa para la valuación del puesto que consiste en decidir qué puestos tienen más de ciertos factores compensables que otros. Es uno de los métodos más ampliamente utilizados y comprende ocho etapas: (a) obtener información del puesto; (b) seleccionar puestos clave; (c) clasificar los puestos clave por factores; (d) distribuir valores económicos por factores para cada puesto; (e) clasificar los puestos por niveles salariales; (f) comparar los dos conjuntos de clasificaciones para eliminar puestos clave no utilizables; (g) crear la escala de comparación de puestos y (h) utilizar la escala de comparación de puestos. Este es un método sistemático y cuantificable. Sin embargo, es también un método difícil de aplicar. Si se prefiere, es posible evitar los pasos e y f.
7. La mayoría de los gerentes agrupa los puestos similares en grados de salarios o niveles con fines de remuneración. Estos grados están integrados por puestos de dificultad o importancia aproximadamente igual, de acuerdo con lo determinado por su valuación.
8. La curva salarial (o línea) muestra el salario promedio que se busca para cada nivel de sueldo (o puesto). Puede ayudar a mostrar cuál *debe ser* el sueldo promedio para cada grado y si los sueldos actuales están fuera de proporción. La elaboración de una curva salarial consiste en cuatro pasos: (a) determinar cuál es la retribución promedio para cada grado; (b) marcar en forma de puntos estos valores para cada nivel de sueldo; (c) trazar la línea

salarial y (d) asignar cantidades a los puestos, después de marcar los niveles salariales actuales.

9. El desarrollo de un plan de compensación para el personal ejecutivo, gerencial y profesional se complica por el hecho de que factores como el desempeño y la creatividad deben tener preferencia sobre factores "estáticos" como las condiciones de trabajo. Por tanto, los índices del mercado, el desempeño, los incentivos y prestaciones desempeñan un papel mucho mayor que la valuación del puesto para estos empleados.
10. Los cuatro elementos de compensación más importantes que se analizaron fueron: valor comparable, secreto de pago, inflación y diferenciales en el costo de la vida.

TERMINOS CLAVE

compensación al personal
Acta Davis-Bacon
Acta de Contratos Públicos Walsh-Healey
Acta de Normas de Trabajo Justo
Acta de Igualdad de Salario
Acta de los Derechos Civiles
Acta de Seguridad del Ingreso para la Jubilación de los Empleados (ERISA)
encuestas de sueldos
puestos de referencia
valuación de puestos
factor compensable
método de jerarquización
método de clasificación (o gradación)
clases
grados
descripción de grado
método de puntuación
método de comparación de factores
grado de remuneración
curva de sueldos
niveles de sueldos
valor comparable

CUESTIONES PARA DEBATE

1. ¿Cuál es la diferencia entre puestos exentos y no exentos?
2. ¿La valuación de puestos debe depender de la evaluación del desempeño de quien ocupa el puesto? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
3. ¿Cuál es la relación entre factores compensables y especificaciones del puesto?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los siguientes métodos de valuación del puesto: jerarquización, clasificación, comparación de factores, método de puntos?
5. ¿En que sentido el método de comparación de factores es similar al método de jerarquización? ¿En qué difieren?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO: CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

El nuevo plan de salarios

Los centros de limpieza Carter no tienen una estructura salarial formal ni niveles de cotizaciones o factores comparables. Las cantidades salariales se basan casi exclusivamente en las que prevalecen en la comunidad de los alrededores y Jack Carter los ajusta intentando mantener alguna igualdad entre lo que se paga a los trabajadores con diferentes responsabilidades.

No es necesario mencionar que el señor Carter no hace ningún estudio formal cuando determina la cantidad que su compañía debe pagar. Lee cuidadosamente los anuncios de empleo casi todos los días y realiza estudios informales entre sus amigos en la asociación local de negocios de lavandería y limpieza. Si bien Jack adopta un enfoque "a la fuerza" para el pago de sus

empleados, su programa salarial ha sido guiado por diferentes políticas básicas. Mientras que muchos de sus colegas se adhieren a una política de pagos de salarios absolutamente mínimos, Jack siempre ha seguido una política de aproximadamente el 10% sobre lo que él cree que son los índices más frecuentes, política que él supone que reduce la rotación de personal mientras que fomenta la lealtad del empleado. Algo que a Jennifer le preocupa más es la política de su padre de pagar a los hombres un 20% más que a las mujeres, por el mismo trabajo. La explicación de su padre es: "Ellos son más fuertes y pueden trabajar más duro durante más tiempo, y además todos tienen familias que mantener."

Preguntas

1. ¿La compañía está lista para establecer una completa estructura salarial formal con evaluación de puestos? ¿Por qué?
2. ¿La política de Jack Carter de pagar el 10% más que los salarios usuales es conveniente? ¿Cómo podría ser determinada?
3. En forma similar, ¿es inteligente diferenciar a los hombres de las mujeres en Carter? Si no lo es, ¿por qué?

CASO LABORAL: *Valuación de puestos para los gerentes de banco*

El presidente del consejo de directores del Second National Bank ha propuesto que todas las posiciones gerenciales estén incluidas en el plan de valuación de puestos del banco. El ha platicado con ejecutivos de diversas organizaciones grandes, en las que una práctica como ésta se ha encontrado completamente posible y útil, por lo que propuso esta acción al consejo en la última asamblea. El presidente pidió que no se iniciara ninguna acción hasta que él pudiera comentarla con aquellos que se verían afectados.

La mayor parte del grupo administrativo de nivel medio parece oponerse a este procedimiento. El presidente, si bien trata de permanecer neutral, ha expresado el temor de que si los salarios se ajustan a la evaluación del puesto, perderá a sus mejores empleados. Muchos jefes de departamento y asistentes insisten en que sus puestos simplemente no se pueden clasificar con la escala utilizada para las posiciones subordinadas. Otros afirman que posiblemente ningún individuo o grupo pequeño puede saber lo que su puesto implica. También se afirma que las cualidades por las que a los gerentes se les paga son tan variadas e intangibles que no tiene sentido una comparación sistemática de los puestos.

El gerente de personal y sus especialistas están unidos en favor de la idea. El presidente del consejo ha pedido al departamento de recursos humanos que prepare una declaración en favor del desarrollo, explicando lo que este realizaría y cómo lo llevaría a cabo.

Pregunta

Se le ha asignado la responsabilidad de un primer bosquejo de esta declaración, que será dirigida al resto del staff de personal para su discusión. ¿Qué debe decir su declaración?

Fuente: Dale Yoder y Paul D. Standohar, en *Personnel Management & Industrial Relations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1982, p. 361.

APÉNDICE 12.1

Métodos cuantitativos para la valuación de puestos

MÉTODO DE LA COMPARACIÓN DE FACTORES PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS

La técnica de comparación de factores es un método *cuantitativo* para la valuación de puestos. Tiene muchas variaciones y además de ser uno de los más ampliamente utilizados, parece el más preciso y complejo de los métodos.

Consiste en decidir qué puestos tienen más de ciertos factores compensables que otros, y en realidad es una variación mejorada del método de jerarquización. Con este método, generalmente se ve cada puesto como una entidad y se gradúan las posiciones. Con el método de comparación de factores, se clasifica cada puesto *varias veces —una para cada factor compensable que se elija.* Por ejemplo, es posible clasificar los puestos primero en términos del factor "habilidad". Posteriormente, de acuerdo con sus "requerimientos mentales". A continuación, se les clasifica por su "responsabilidad", y así sucesivamente. Después, estas clasificaciones se combinan en una clasificación global numérica para la posición. He aquí los pasos requeridos:

Paso 1. Obtener información del puesto

Este método requiere un análisis del puesto muy amplio y cuidadoso. Primero, se elaboran las descripciones. Posteriormente se elaboran especificaciones del puesto, de preferencia en términos de los factores compensables que el comité haya decidido utilizar. *Para el método de comparación, estos factores compensables generalmente son:* (1) *requerimientos mentales,* (2) *requerimientos físicos,* (3) *requerimientos de habilidad,* (4) *responsabilidad* y (5) *condiciones de trabajo.* En la figura 12.6 se muestran definiciones características de cada uno de estos cinco factores.

Paso 2. Seleccionar puestos clave de "referencia"

Más adelante, se seleccionan de 15 a 25 puestos clave. Estas posiciones tendrán que ser representativas de la gama de puestos que se estudia; por tanto, será necesario elegir "puestos de referencia" que sean aceptables, que representen la gama completa de posiciones que se valuarán.

Paso 3. Clasificar los puestos clave por factores

En este punto se pide a los analistas que clasifiquen los puestos clave basándose en los cinco factores (requerimientos mentales, requerimientos físicos, requerimientos de habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo). Este procedimiento de clasificación se funda en las descripciones y especificaciones de puestos. Por lo común, los miembros del comité hacen su clasificación en forma individual y posteriormente se realiza una junta para alcanzar un consenso (entre los analistas) sobre cada puesto. El resultado de este proceso es una tabla, como la tabla 12.4. En ésta se muestra la clasificación de cada puesto clave en *cada* uno de los cinco factores compensables.

Paso 4. Distribuir índices salariales por factores

Aquí, el método de comparación de factores se complica un poco más. Los miembros del comité deben dividir el salario actual que se paga a todos los puestos clave y distri-

TABLA 12.4 Clasificación[1] de puestos clave por factores

	REQUERIMIENTOS MENTALES	REQUERIMIENTOS FISICOS	REQUERIMIENTOS DE HABILIDAD	RESPON-SABILIDAD	CONDICION DE TRABAJO
Soldador	1	4	1	1	3
Operador de grúa	3	1	3	4	4
Operador de troqueladora	2	3	2	2	3
Guardia de seguridad	4	2	4	3	1

[1] El número 1 es alto, el 4 es bajo.

buirlo entre los cinco factores compensables. Esto se hace de acuerdo con las apreciaciones sobre la importancia para el puesto de cada factor. Por ejemplo, si el salario actual para el puesto del trabajador común es de 4.26 dólares, los analistas podrían distribuir este sueldo de la siguiente manera:

Requerimientos mentales	0.36
Requerimientos físicos	2.20
Requerimientos de habilidad	0.42
Responsabilidad	0.28
Condiciones de trabajo	1.00
Total	4.26 dólares

Este tipo de distribución tiene que hacerse para todos los puestos clave.

Paso 5. Clasificar los puestos clave de acuerdo con la compensación asignada a cada factor

Nuevamente se clasifica cada puesto, factor por factor. Sin embargo, en este punto la clasificación se basa en las compensaciones asignadas a cada factor. Por ejemplo (véase la tabla 12.5), para el factor de "requerimientos mentales" el puesto de soldador ocupa el primer lugar, mientras que el de guardia de seguridad queda al último.

Los miembros del comité hacen primero esta distribución de manera independiente. Luego, se reúnen y llegan a un consenso sobre el dinero que se asignará a cada factor para cada puesto clave.

Paso 6. Comparar los dos grupos de clasificaciones para eliminar los puestos clave no utilizables

Se tienen ya dos conjuntos de clasificaciones para cada puesto clave. Uno fue la clasificación original (del paso 3). Este muestra la clasificación de cada puesto de acuerdo con los cinco factores compensables. La segunda clasificación refleja, para cada puesto, los salarios asignados a cada factor. Se procede ahora a elaborar una tabla como la tabla 12.6

Para cada factor, esta tabla muestra las *dos* clasificaciones para todos los puestos clave. A la izquierda está la clasificación del paso 3. A la derecha está la clasificación basada en los sueldos que se pagan. Para cada factor, la clasificación basada en la

1. Requerimientos mentales

Ya sea la posesión o la aplicación activa de lo siguiente:

A. (inherente) Características mentales, como inteligencia, memoria, razonamiento, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse con las personas e imaginación.
B. (adquirida) Educación general, como gramática y aritmética; o información general sobre deportes, sucesos mundiales, etc.
C. (adquirida) Conocimiento especializado como en química, ingeniería, contabilidad, publicidad. etc.

2. Habilidad

A. (adquirida) Facilidad de coordinación muscular, para la operación de máquinas, movimientos repetitivos, coordinación cuidadosa, destreza, ensamblado, selección, etc.
B. (adquirida) Conocimiento específico del puesto necesario para la coordinación muscular solamente; adquirido mediante el desempeño del trabajo y no debe confundirse con la educación general o el conocimiento especializado. Esencialmente se trata de capacitación en la interpretación de impresiones sensoriales.

Ejemplos

(1) En la operación de una máquina sumadora, el conocimiento de *qué tecla* oprimir para obtener un subtotal, es una habilidad.
(2) En la reparación automotriz, la destreza para determinar la importancia de una pieza en un motor, es una habilidad.
(3) En la alimentación de una caldera, la posibilidad de determinar a partir de la apariencia del fuego la manera en que debe palearse el carbón sobre la superficie, es una habilidad.

3. Requerimientos físicos

A. Esfuerzo físico como sentarse, ponerse de pie, caminar, subir, jalar, levantar, etc.; deben considerarse tanto la cantidad de ejercicio como el nivel de continuidad.
B. Estado físico como edad, altura, peso, sexo, fuerza y visión.

4. Responsabilidades

A. Por materias primas, materiales procesados, herramientas, equipo y propiedades.
B. Por el dinero o valores negociables.
C. Por los ingresos o pérdidas, ahorros o mejoramiento de los métodos.
D. Por los contactos públicos.
E. Por los registros.
F. Por la supervisión.
(1) Primordialmente, la complejidad de la supervisión *hacia* los subordinados; el número de subordinados es una característica secundaria. Este tipo de supervisión se caracteriza por la planeación, coordinación, dirección, instrucción, control y aprobación.
(2) Por otra parte, el nivel de supervisión *recibida*. Si las posiciones A y B no contemplan supervisión de subordinados, pero A recibió mucho más supervisión inmediata que B, entonces esta última posición obtendría una calificación superior a la de A en el factor de supervisión.

Un resumen de cuatro niveles de supervisión:

Nivel más alto	—	ofrece mucha	—	recibe poca
Nivel alto	—	ofrece mucha	—	recibe mucha
Nivel bajo	—	no ofrece	—	recibe poca
Nivel mas bajo	—	no ofrece	—	recibe mucha

5. Condiciones de trabajo

A. Influencia del medio como la atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, congestionamiento, compañeros, etc.
B. Riesgos derivados del trabajo o sus alrededores.
C. Horas

FIGURA 12.6 Ejemplo de definiciones de cinco factores normalmente utilizados en el método de comparación de factores

Fuente: Jay L. Otis y Richard H. Leukart, *Job Evaluation: A Basis for Sound Wage Administration*, p. 181. © 1954, renovado en 1983. Reimpreso con permiso de Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

cantidad del factor (del paso 3) debe ser más o menos igual a la que se basa en los salarios asignados al puesto (paso 5). Si hay mucha discrepancia, eso sugiere que el puesto clave podría ser "engañoso" y, a partir de este punto, esas posiciones ya no se utilizan como clave. (Muchos gerentes no se molestan en eliminar los puestos clave "no utilizables". Para simplificar las cosas, se saltan los pasos 5 y 6 y pasan del 4 al 7; ésta es una alternativa aceptable.)

http://libreria-universitaria.blogspot.com

TABLA 12.5 Clasificación[1] de los puestos clave por índice salarial

	SUELDO POR HORA	REQUERI-MIENTOS MENTALES	REQUERI-MIENTOS FISICOS	REQUERI-MIENTOS DE HABILIDAD	RESPONSABI-LIDAD	CONDICION DE TRABAJO
Soldador	$9.80	4.00(1)	0.40(4)	3.00(1)	2.00(1)	0.40(2)
Operador de grúa	5.60	1.40(3)	2.00(1)	1.80(3)	0.20(4)	0.20(4)
Operador de troqueladora	6.00	1.60(2)	1.30(3)	2.00(2)	0.80(2)	0.30(3)
Guardia de seguridad	4.00	1.20(4)	1.40(2)	0.40(4)	0.40(3)	0.60(1)

[1] El número 1 es alto, el número 4 es bajo.

Paso 7. Crear la escala de comparación del puesto

Una vez que se han identificado los puestos clave "verdaderos" y utilizables, el siguiente paso es crear una escala de comparación de puestos (tabla 12.7). (Hay que destacar que hay una columna separada para cada uno de los cinco factores compensables.) Para desarrollarla, se requerirá de la tabla de sueldos asignados del paso 4.

Para cada uno de los factores (en todos los puestos clave), se anota la posición junto a la tarifa salarial apropiada. Así, en la tabla de sueldos (tabla 12.5) el puesto "soldador" tiene 4.00 dólares asignados al factor "requerimiento mental". De allí que en la escala de comparación de puesto (tabla 12.7) haya que anotar "soldador" en la columna del factor de "requerimientos mentales" junto a la fila de "4.00 dólares". Se debe hacer lo mismo para todos los factores de todos los puestos clave.

Paso 8. Utilizar la escala de comparación del puesto

Ahora, todos los demás puestos que serán valuados pueden colocarse, factor por factor, en la escala de comparación. Por ejemplo, suponga que se tiene un puesto de "plateador" que se desea integrar. Hay que decidir en qué lugar quedarían los "requerimientos mentales" del puesto de plateador comparado con los requerimientos de todos los demás puestos listados. Por ejemplo, podría quedar entre el "operador de prensa" y el "inspector". De la misma manera, hay que determinar en qué lugar quedarían los "requerimientos físicos" del "plateador" comparados con los demás puestos. En este caso,

TABLA 12.6 Comparación del factor y ordenamientos salariales

	REQUERIMIEN-TOS MENTALES		REQUERIMIENTOS FISICOS		REQUERIMIENTOS DE HABILIDAD		RESPONSA-BILIDAD		CONDICION DE TRABAJO	
	A[1]	$[2]	A[1]	$[2]	A[1]	$[2]	A[1]	$[2]	A[1]	$[2]
Soldador	1	1	4	4	1	1	1	1	2	2
Operador de grúa	3	3	1	1	3	3	4	4	4	4
Operador de troqueladora	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
Guardia de seguridad	4	4	2	2	4	4	3	3	1	1

[1] La cantidad de cada factor se basa en el paso 3.
[2] Clasificaciones con base en la distribución de salarios para cada factor a partir del paso 4.

TABLA 12.7 Escala de comparación (factor) de puestos

	REQUERIMIENTOS MENTALES	REQUERIMIENTOS FISICOS	REQUERIMIENTOS DE HABILIDAD	RESPONSA-BILIDAD	CONDICION DE TRABAJO
.20	.....	.....	.....	Operador de grúa	Operador de grúa
.30	.....	.....	.....	.....	Operador de troqueladora
.40	.....	Soldador	Guardia de seguridad	Guardia de seguridad	Soldador
.50					
.60	.....	.....	.....	.....	Guardia de seguridad
.70					
.80				Operador de troqueladora	
.90					
1.00					
1.10				(Plateador)	
1.20	Guardia de seguridad				
1.30	.....	Operador de troqueladora			
1.40	Operador de grúa	Guardia de seguridad	(Inspector)	(Plateador)	
1.50	.....	(Inspector)	.....	.....	(Inspector)
1.60	Operador de troqueladora				
1.70	(Plateador)				
1.80	.....	.....	Operador de grúa	(Inspector)	
1.90					
2.00	.....	Operador de grúa	Operador de troqueladora	Soldador	
2.20	.....	(Plateador)			
2.40	(Inspector)	.....	.....	.....	(Plateador)
2.60					
2.80					
3.00	.....	.....	Soldador		
3.20					
3.40					
3.60					
3.80					
4.00	Soldador				
4.20					
4.40					
4.60					
4.80					

podría resultar que su lugar esté abajo del "operador de grúa". Hay que hacer lo mismo con cada uno de los tres factores restantes.

Un ejemplo

Para aclarar el método de comparación de factores hay que realizar un ejemplo. A fin de simplificar la presentación, se utilizarán solamente cuatro puestos clave —normalmente se empezaría con 15 a 25 puestos.

Paso 1: Primero, se realiza un análisis del puesto.

Paso 2: Aquí se seleccionan los cuatro puestos clave: soldador, operador de grúa, operador de prensa y guardia de seguridad.

Paso 3: (Con base en las descripciones y especificaciones del puesto) se clasifican los puestos clave por factor, como en la tabla 12.4.

Paso 4: En este punto se distribuyen los sueldos o salarios por factor, como en la tabla 12.5.

Paso 5: Posteriormente, se clasifican los puestos de acuerdo con los sueldos asignados a cada factor. Estas clasificaciones aparecen entre paréntesis en la tabla 12.5.

Paso 6: A continuación, se comparan los dos conjuntos de clasificaciones. En cada columna de la izquierda (bajo A) está la clasificación del puesto a partir del paso 3, basado en la *cantidad* del factor compensable. En cada columna de la derecha (bajo $) está la clasificación del puesto del paso 5, de acuerdo con el salario asignado a ese factor, como en la tabla 12.6.

En este caso, no hay diferencias entre ninguno de los pares de clasificaciones de A (cantidad) y $ (salario), por lo que *todos* los puestos clave son utilizables. Si hubiera diferencias (por ejemplo, entre las clasificaciones A y $ para el factor de requerimiento mental del soldador), se habría eliminado esa posición como puesto clave.

Paso 7: Ahora se construye la escala de comparación del puesto como en la tabla 12.7. Para ello, se utilizan las distribuciones de sueldos del paso 4. Por ejemplo, suponga que en los pasos 4 y 5 se asignaron 4.00 dólares al factor de requerimiento mental del soldador. Por tanto, se anota "soldador" en la fila de 4.00 dólares bajo la columna de "requerimientos mentales".

Paso 8: Entonces es posible asignar un lugar a todos los demás puestos, factor por factor, en la escala de comparación. *No* se distribuyen salarios a cada uno de los factores para los otros puestos. Simplemente decidimos *dónde debe colocarse cada uno de los puestos, factor por factor.* Esto se hizo también para otros dos puestos en la escala de factor de comparación de arriba: aparecen entre paréntesis. Ahora se sabe también cuáles deben ser los sueldos para estos dos puestos y es posible hacer lo mismo para *todas* las posiciones.

Una variación

Hay diversas variaciones para este método básico de comparación de factores. Una consiste en convertir los valores en dinero de la tabla de comparación de factores (tabla 12.7) en puntos. (Esto puede lograrse, por ejemplo, al multiplicar cada uno de los valores en dólares por 100.) La principal ventaja de este cambio es que el sistema ya no estaría "atado" a los índices salariales actuales. Por el contrario, se compararían los puestos, factor por factor, en términos de un sistema de puntos más "constante".

Ventajas y desventajas

Se presentó el método de comparación de factores con cierta amplitud debido a que se trata (de una u otra forma) de un método para valuación de puestos ampliamente utilizado. Su uso generalizado deriva de algunas ventajas. Primero, es un método preciso, sistemático y cuantificable para el que se tienen instrucciones detalladas paso por paso. Segundo, los puestos se comparan para determinar un valor *relativo*. Así, en la escala de comparación de puestos no solamente se ve que el soldador requiere de *más* habilidad mental que el plateador; es posible determinar también aproximadamente *qué tanta más* habilidad mental se requiere —al parecer, el doble (4.00 dólares frente a 1.70). (Este tipo de valuación no se puede hacer con los métodos de jerarquización o clasificación.) Tercero, se trata además de un sistema de valuación de puestos relativamente fácil de explicar a los empleados.

Probablemente la *desventaja* más seria del método de comparación de factores es su complejidad. Aunque es relativamente fácil explicar la escala del factor de comparación y su razonamiento a los empleados, es difícil mostrarles cómo *hacer* una. Además, el uso de los cinco factores es una evolución de la técnica desarrollada por sus creadores. No obstante, utilizar los mismos cinco factores para todas las organizaciones y para todos los puestos en una organización podría no ser apropiado.

EL MÉTODO DE PUNTOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS

El método de puntuación se utiliza ampliamente. En esencia, requiere de identificar varios factores compensables (como habilidades y responsabilidad), cada uno de ellos con varios *grados*, y también la medida en que cada uno de los factores está presente en el puesto. Generalmente, se asigna un número diferente de puntos a cada grado de cada factor. Así que una vez que se ha determinado la medida en que cada factor está presente en el puesto, solamente se necesitará sumar el número correspondiente de puntos para cada factor y llegar a un valor general en puntos para el puesto.[100] A continuación se presentan los pasos a seguir:

Paso 1. Determinar los bloques de puestos que se valuarán

Ya que los puestos varían enormemente por departamento, generalmente no se utilizará un plan de asignación de puntos a todos los puestos en la organización. Por tanto, el primer paso normalmente es *agrupar* los puestos; por ejemplo, en posiciones de taller, secretariales, de ventas, etc. A continuación, el comité desarrollará un plan de puntos para un grupo (o bloque) cada vez.

Paso 2. Reunir información del puesto

Esto incluye el análisis del puesto y la elaboración de descripciones y especificaciones.

Paso 3. Seleccionar factores compensables

En este punto se seleccionan factores compensables, como educación, requerimientos físicos o habilidades. (Con frecuencia cada bloque de puestos puede requerir de sus propios factores compensables.)

Paso 4. Definir los factores compensables

A continuación, se define cuidadosamente cada factor compensable. Eso asegura que los miembros del comité de valuación puedan aplicar los factores con consistencia. En la figura 12.7 se muestran algunos ejemplos de definiciones. Estas generalmente son elaboradas u obtenidas por el especialista de recursos humanos.

Paso 5. Definir los grados del factor

Luego, se define cada uno de los distintos grados para cada factor, de manera que los analistas puedan juzgar la cantidad o "grado" de un factor existente en un puesto. Así, para el factor "complejidad" se podría optar por tener seis grados, que van desde "el puesto es repetitivo" hasta "requiere de iniciativa" (en la figura 12.7 se muestran definiciones de cada grado). El número de grados normalmente no excede de cinco o seis, y el número real depende básicamente del juicio. Por ejemplo, si todos los empleados trabajan en una oficina tranquila con aire acondicionado o en una fábrica ruidosa con mucho calor, entonces probablemente serían suficientes dos grados para el factor "condiciones de trabajo". No es necesario tener el mismo número de grados para cada factor, y hay que limitar los grados al número necesario para distinguir los puestos.

Paso 6. Determinar valores relativos de los factores

El siguiente paso es decidir qué tanto peso (o cuántos puntos totales) se asigna cada factor. Esto es importante debido a que para cada grupo de puestos algunos factores

Ejemplo de un factor en un sistema de factor de puntos (complejidad/solución de problemas)

La capacidad mental necesaria para, realizar un trabajo determinado expresado en los recursos para tratar con problemas poco comunes, la interpretación de datos, la iniciación de nuevas ideas, un complejo análisis de datos, trabajo creativo o de desarrollo

Nivel	Valor de puntos	Descripción de las características y medidas
0	0	Rara vez confronta problemas no contemplados por la rutina del trabajo o la política organizacional; es mínimo el análisis de datos. *Referencia:* Secretaria general, conmutador/recepcionista.
1	40	Da seguimiento claro a la práctica de los criterios prescritos y demuestra aplicación directa de reglas y procedimientos fácilmente comprensibles. Analiza datos no complicados mediante la rutina establecida. *Referencia:* empleado de estadística, empleado facturador.
2	80	Con frecuencia confronta problemas no cubiertos por la rutina de trabajo. Capacitado para la toma de decisiones menores donde las alternativas son limitadas y establecidas las políticas normativas. El análisis de los datos para información de (o utilizada por) otros. *Referencia:* Trabajador social, secretaria ejecutiva.
3	120	Ejercita el juicio independiente en la toma de decisiones que incluyen los problemas no rutinarios con la guía general por parte de la supervisión superior. Analiza y evalúa datos relacionados con problemas no rutinarios para su solución junto con otros. *Referencia:* Enfermera, contador, líder de equipo.
4	160	Utiliza su juicio independiente en la toma de decisiones que sólo se revisan en las etapas finales. Analiza y resuelve problemas no rutinarios que comprenden la evaluación de una amplia variedad de datos como parte regular de las responsabilidades del puesto. Toma decisiones que implican los procedimientos. *Referencia:* Director asociado, gerente de empresas, director de servicios.
5	200	Utiliza su juicio independiente en la toma de decisiones que no son objeto de revisión. En forma cotidiana ejercita sus habilidades de desarrollo o creativas en el desarrollo de la política. *Referencia:* director ejecutivo.

FIGURA 12.7
Ejemplo de un factor en un sistema de factor de punto

Fuente: Richard W. Beatty and James R. Beatty, "Job Evaluation", en Ronald A. Berk (Ed.) *Performance Assessment: Methods and Applications*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1986, p. 322.

pueden ser más importantes que otros. Así, para los ejecutivos el factor de "requerimientos mentales" tendría mucho más peso que los "requerimientos físicos". Lo contrario ocurriría con los puestos de fabricación.

Entonces, el siguiente paso es determinar el valor relativo o "peso" que debe asignarse a cada factor. Generalmente, el comité de valuación asigna los pesos a los factores. Los miembros del comité estudian cuidadosamente las definiciones de grado y de factor y luego determinar el valor relativo de los factores para el bloque de puestos que se estudia. A continuación se presenta un método para hacerlo:

Primero, se asigna un valor de 100% para el factor más destacado. Enseguida se asigna un valor al siguiente factor más alto *como un porcentaje de su importancia en relación con el primer factor*, y así sucesivamente. Por ejemplo:

Toma de decisiones	100%
Solución de problemas	85%
Conocimiento	60%

Luego se suma el porcentaje total (en este caso 100% + 85% + 60% = 245%). Después hay que convertir este 245% a un sistema de 100%, como se muestra a continuación:

Toma de decisiones:	100 ÷ 245 = 40.82 =	40.8%
Solución de problemas:	85 ÷ 245 = 34.69 =	34.7%
Conocimiento:	60 ÷ 245 = 24.49 =	24.5%
Totales		100.0%

Paso 7. Asignar valores en puntos a los factores y grados

En el paso 6 se desarrollaron pesos totales para cada factor, en términos de porcentaje. En éste, se asignan puntos a cada factor, como en la tabla 12.8. Por ejemplo, suponga que se decide utilizar un número total de 500 puntos en el plan de puntuación. Entonces, como el factor "toma de decisiones" tuvo un peso de 40.80%, se le asignaría un total de 40.80% × 500 = 204 puntos.

Así, se decidió asignar 204 puntos al factor de "toma de decisiones". *Esto automáticamente significa que el grado más alto para el factor toma de decisiones tendría también 204 puntos.* Después, hay que asignar puntos a los otros grados para este factor, generalmente en cantidades iguales a partir del grado más bajo hasta el más alto. Por ejemplo, divida 204 entre el número de grados (digamos, 5); esto es igual a 40.8. Por tanto, el grado más bajo aquí tendría unos 41 puntos. El segundo grado tendría 41 más 41 u 82 puntos. El tercer grado tendría 123 puntos. El cuarto tendría 164 puntos. Finalmente, el grado más elevado, el quinto, tendría 204 puntos. Esto hay que hacerlo para cada factor (como en la tabla 12.8).

Paso 8. Escribir el manual de valuación de puestos

El desarrollo de un plan de puntos como éste, por lo común termina con un "manual de puntos" o "manual para valuación de puestos". Este documento simplemente consolida las definiciones de factor y grado y los valores de puntos en un manual más conveniente.

Paso 9. Calificar los puestos

Una vez terminado el manual, pueden dar principio las valuaciones reales. Los analistas (normalmente el comité) utilizan el manual para valuar los puestos. Cada posición, de acuerdo con su descripción y especificación, se valúa factor por factor para determi-

TABLA 12.8 Puntos de valuación asignados a factores y grados

	PUNTOS PARA EL PRIMER GRADO	PUNTOS PARA EL SEGUNDO GRADO	PUNTOS PARA EL TERCERO GRADO	PUNTOS PARA EL CUARTO GRADO	PUNTOS PARA EL QUINTO GRADO
Toma de decisiones	41	82	123	164	204
Solución de problemas	35	70	105	140	174
Conocimiento	24	48	72	96	123

nar el número de puntos que se le debe asignar. Primero, los miembros del comité determinan el *grado* (primer grado, segundo grado, etc.) en que cada factor (como la toma de decisiones) está presente en el puesto. Luego anotan los *puntos* correspondientes (véase la tabla 12.8) que se asignaron a cada uno de estos grados (en el paso 7). Finalmente, suman los puntos de todos los factores para llegar al *valor total en puntos* del puesto. Los analistas suelen empezar con los puestos clave y llegan a un consenso al respecto; posteriormente, califican al resto de los puestos en el bloque.

Planes de puntos "en paquete"

El desarrollo de un plan de puntos obviamente puede ser muy tardado. Por esta razón, diversos grupos (como la National Electrical Manufacturer's Association y la National Trade Association) han desarrollado planes de puntuación normalizados. Miles de organizaciones los han utilizado o adaptado. Contienen definiciones de grado y factor y asignaciones de puntos ya listas para una variedad muy amplia de puestos, y con frecuencia se les puede utilizar con pocas o ninguna modificación. Una encuesta entre compañías estadounidenses reveló que 93% de las que utilizaban un plan ya preparado lo consideraban exitoso.

Ventajas y desventajas

Los sistemas de puntos tienen sus ventajas, como sugiere su uso generalizado. Se trata de una técnica cuantitativa fácil de explicar y utilizar por los empleados. Por otra parte, puede ser difícil desarrollar un plan de puntos y ésa es una de las razones por la que muchas organizaciones han optado por planes previamente elaborados. De hecho, la disponibilidad de muchos planes probablemente sea una causa del uso generalizado de los planes de puntos en la valuación de puestos.

NOTAS

1. Thomas Patten, Jr., *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans*, Nueva York: Free Press, 1977, p. 1. Véase también Jerry McAdams, "Why Reward Systems Fail", en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 6, junio de 1988, pp. 103-113; James Whitney, "Pay Concepts for the 1990s", Part I, en *Compensation and Benefits Review*, vol. 20, no. 2, marzo-abril de 1988, pp. 33-44 y James Whitney, "Pay Concepts for the 1990s", Part II, en *Compensation and Benefits Review*, vol. 20, no. 3, mayo-junio 1988, pp. 45-50.
2. Orlando Behling y Chester Schriesheim, *Organizational Behavior*, Boston, Allyn & Bacon, 1976, p. 233.
3. Se basa en parte en Richard Henderson, *Compensation Management*, Reston, VA: Reston, 1980.
4. Una descripción completa de los requerimientos de exención está en Departamento del Trabajo de Estados Unidos, *Executive, Administrative, Professional & Outside Salesmen Exempted from the Fair Labor Standards Act*, Washington, DC, U.S. Government Printing Office, 1973.
5. Earl Mellor, "Weekly Earnings in 1985: A Look at More than 200 Occupations", en *Monthly Labor Review*, vol. 109, no. 9, septiembre de 1986, pp. 27-34; Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 1988, p. 27. Véase también John R. Hellenbeck et al., "Sex Differences in Occupational Choice, Pay, and Worth: A Supply-Side Approach to Understanding the Male-Female Wage Gap", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 4, invierno de 1987, pp. 715-744.
6. Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, 31 de octubre de 1986, pp. 169-171.
7. Henderson, *op. cit.*, pp. 89-99.
8. Michael R. Carrell y Frank E. Kuzmits, "Amended ADEA's Effects on Human Resources Strategies Remaind Dubious", en *Personnel Journal*, vol. 66, no. 5, mayo 1987.
9. Henderson, *op. cit.*, pp. 101-127.
10. *Ibid.*, p. 115.
11. Edward Hay, "The Attitude of the American Federation of Labor on Job Evaluation", en *Personnel Journal*, vol. 26, noviembre de 1947, pp. 163-169; Howard James, "Issues in Job Evaluation: The Union's View", en *Personnel Journal*, vol. 51, septiembre de 1972, pp. 675-679; Henderson, *op.cit.*, pp. 117-118; Harold Jones, "Union Views on Job Evaluations: 1971 vs. 1978", en *Personnel Journal*, vol. 58, febrero de 1979, pp. 80-85.
12. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York: McGraw-Hill, 1972, pp. 27-29. Véase también Bruce Ellig, "Strategic Pay Planning", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 4, julio-agosto 1987, pp. 28-43; Thomas Robertson, "Fundamental Strategies for Wage and Salary Administration", en *Personnel Journal*, vol. 65, no. 11, noviembre de 1986, pp. 120-132. Un experto advierte contra la realización de estudios salariales basados en un sólo título de puesto. El recomienda estudios salariales del contenido del puesto de acuerdo con el tamaño de cada puesto, de tal manera, por ejemplo, que el trabajo del presidente de IBM y el de una pequeña fábrica no sean comparados inadvertidamente. Véase Robert Sahl, "Job Content Salary Surveys: Survey Design and Selection

Features", en *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 1991, pp. 14-21.

13. Vicki Kaman y Jodie Barr, "Employee Attitude Surveys for Strategic Compensation Management", en *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1991, pp. 52-65.

14. "Use of Wage Surveys", en *BNA Policy and Practice Series*, Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1976, pp. 313-314. En un estudio reciente de profesionales de compensaciones se reportaron los usos de los datos en los estudios salariales. Los estudios fueron utilizados con mayor frecuencia para ajustar estructura y nivel salarial. Otros usos comprendieron determinar el presupuesto por méritos, ajustar los índices de puestos individuales y mantener el liderazgo de pagos. D. W. Belcher, N. Bruce Ferris, y John O'Neill, "How Wage Surveys Are Being Used", en *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1985, pp. 34-51. Para un mayor análisis véase, por ejemplo, Kent Romanoff, Ken Boehm y Edward Benson, "Pay Equity: Internal and External Considerations", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 18, no. 3, mayo-junio de 1986, pp. 17-25.

15. Helen Murlis, "Making Sense of Salary Surveys", en *Personnel Management*, vol. 17, enero de 1981, pp. 30-33. Para una explicación de cómo utilizar el análsis de mercado para asegurar salarios justos y competitivos para todos los puestos en la organización, véase, por ejemplo, Peter Olney, Jr., "Meeting the Challenge of Comparable Worth", Part 2, en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 3, mayo-junio de 1987, pp. 45-53.

16. Henderson, *op.cit.*, pp. 260-269.

17. Joan O'Brien y Robert Zawacki, "Salary Surveys: Are They Worth the Effort?", en *Personnel*, vol. 62, no. 10, octubre de 1985, pp. 70-74.

18. Patten, *op cit.*, p. 177.

19. Como puede observarse, el análisis de puestos que estudió en el capítulo 3 puede ser una fuente de información útil en relación con los factores compensables, así como las descripciones y especificaciones de puestos. Por ejemplo, una técnica cuantitativa de análisis de puestos como el cuestionario de análisis de posición genera información cuantitativa en la medida en que están presentes los siguientes cinco factores básicos en cada puesto: Tener responsabilidad en la toma de decisiones/comunicación/sociales, el desempeño de actividades de cierta habilidad, ser físicamente activo, operar vehículos o equipo y procesar información. Como resultado, una técnica de análisis de puestos como la PAQ es realmente tan apropiada (o algunos dicen más) como una técnica de valuación de puestos, en el sentido de que los puestos pueden ser comparados cuantitativamente entre sí con base en las cinco dimensiones y así lograr su valor relativo. Otro punto valioso que observar es que un solo conjunto de factores compensables no es adecuado para describir todos sus puestos. Por tanto, muchos gerentes dividen sus posiciones en grupos de puestos. Por ejemplo, se podría tener un grupo independiente para los trabajadores de fabricación, para los trabajadores de oficina y para el personal gerencial. En igual sentido se podría tener algún conjunto de factores compensables para cada grupo de puestos.

20. A. N. Nash y F. J. Carroll, Jr., "Installation of a Job Evaluation Program", en *Management of Compensation*, Monterey, CA: Brooks/Cole, 1975, reimpreso en Craig Schneier y Richard Beatty, *Personnel Administration Today: Readings and Commentary*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978, pp 417-425; y Henderson, *op cit.*, pp. 231-239. De acuerdo con un estudio, porcentajes casi iguales de empresas utilizan entrevistas individuales, cuestionarios a empleados u observaciones mediante representantes de personal para obtener información real de la valuación de puestos. Véase Mary Ellen Lo Bosco, "Job Analysis, Job Evaluation, and Job Classification", en *Personnel*, vol. 62. no. 5, mayo de 1985, pp. 70-75. Véase también Howard Risher, "Job Evaluation: Validity and Reliability", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 21, no. 1, enero-febrero de 1989, pp. 22-36 y David Hahn y Kobert Dipboye, "Effects of Training and Information on the Accuracy and Reliability of Job Evaluations", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 2, mayo de 1988, pp. 146-153.

21. Véase, por ejemplo, Donald Petri, "Talking Pay Policy Pays Off", en *Supervisory Management*, mayo de 1979, pp. 2-13.

22. Como se explica posteriormente, la práctica del círculo rojo se utiliza para aplazar los ajustes hacia abajo en los índices salariales que en la actualidad son demasiado altos a causa de los puestos recién evaluados. Véase también E. James Brennan, "Everything You Need to Know: About Salary Ranges", en *Personnel Journal*, vol. 63, no. 3, marzo de 1984, pp. 10-17.

23. Nash y Carroll, *op. cit.*, p. 419.

24. *Ibidem.*

25. C. F. Lutz, "Quantitative Job Evaluation in Local Government in the United States", en *Internartional Labor Review*, junio de 1969, pp. 607-619.

26. Si utilizó el método de clasificación de puestos, sus posiciones ya están clasificadas.

27. David Belcher, *Compensation Administration*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1973, pp. 257-276.

28. Entrevista personal con el funcionario de personal de Toyota Motor Manufacturing, USA, Inc.

29. Por ejemplo, véase Edward Lawler, *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1986 y Edward E. Lawler, "Paying the Person: A Better Approach to Management?", en *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 2, verano de 1991, pp. 145-154.

30. Véase Sondra M. Emerson, "Job Evaluation: A Barrier to Excellence?", en *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1991, pp. 39-51; véase también Nina Gupta y G. Douglas Jenkins, "Job Evaluation: An Overview", en *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 2, verano de 1991, pp. 91-95; Thomas Mahoney, "Job Evaluation: Endangered Species or Anachronism?", en *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 2, verano de 1991, pp. 155-162; Nan J. Weiner, "Job Evaluation Systems: A Critique", en *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 2, verano de 1991, pp. 119-132.

31. Gerald Ledford, Jr., "Three Case Studies on Skill-Based Pay: An Overview", en *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1991, pp. 11-23.

32. *Ibid.*, p. 12.

33. Gerald Ledford, Jr. y Gary Bergel, "Skill-Based Pay Case Number 1: General Mills", en *Compensation and Benefits Review*,, marzo-abril de 1991, pp. 24-38; véase también Gerald Barrett, "Comparison of Skill-Based Pay With Traditional Job Evaluation Techniques", en *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 2, verano de 1991, pp. 97-105.

34. Esta sección se basa en Ledford y Bergel, "Skill-Based Pay Case Number 1", pp. 28-29.

35. Jay Schuster, Patricia Zingheim, y Marvin Dertien, "The Case for Computer Assisted Market-Based Job Evaluation", en *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 1990, pp. 44-54.

36. Emerson, *op. cit.*, p. 39

37. Esta sección se basa en Laurent Dufetel, "Job Evaluation: Still at the Frontier", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1991, pp. 53-67.

38. *Ibid.*, p. 54.

39. Esta sección se basa en Gary Dessler, *Winning Commitment*, Nueva York, McGraw-Hill, 1993, capítulo 9.

40. Entrevista personal.

41. Jude Rich, "Meeting the Global Challenge: A Measurement and Reward Program for the Future", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1992, p. 27.

42. *Ibid.*, p. 28.

43. A. W. Smith, Jr·, "Structuralist Salary Management: A Modest Proposal", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1992, pp. 22-25.

44. *Ibid.*, p. 23.

45. Charles Cumming, "Will Traditional Salary Administration Survive the Stampede to Alternative Rewards?", en *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1992, pp. 42-47.

46. Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1970, pp. 643-645; Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, pp. 32.1-32.6 y 30.1-30.8.

47. Bruce Ellig, *Executive Compensation-A Total Pay Perspective*, Nueva York, McGraw-Hill, 1982, pp. 9-10. Véase también Bryan J. Brooks, "Trends in International Executive Compensation", en *Personnel*, vol. 64, no. 5, mayo de 1987, pp. 67-71.

48. "No Sign of Recession in Pay at the Top", en *Business Week*, 10 de mayo de 1982, pp. 76-80. Véase también Peter D. Sherer, Donald Schwab y Herbert Henneman, "Managerial Salary—Raise Decisions: A Policy-Capturing Approach", en *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 1, primavera de 1987, pp. 27-38.

49. Towers, Perrin, Forster y Crosby, *News Release*, junio de 1987, p. 3.

50. John Baker, "Are Corporate Executives Overpaid?", en *Harvard Business Review*, vol. 56, julio-agosto de 1977, p. 52

51. Ernest C. Miller, "Setting Supervisors Pay at Pay Differentials", en *Compensation Review*, vol. 10, tercer trimestre de 1978, pp. 13-16.

52. Nardash Agarwal, "Determinants of Executive Compensation", en *Industrial Relations*, vol. 20, no. 1, invierno de 1981, pp. 36-45. Véase también John A. Fossum y Mary Fitch, "The Effects of Individual and Contextual Attributes on the Sizes of Recommended Salary Increases", en *Personnel Psychology*, vol. 38, no. 3, otoño de 1985, pp. 587-602.

53. Kenneth Foster, "Does Executive Pay Make Sense?", en *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1981, pp. 47-51.

54. *Ibid.*, p. 50.

55. Esta sección se basa en William White, "Managing the Board Review of Executive Pay", en *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1992, pp. 35-41.

56. *Ibid.*, pp. 38-40; véase también H. Anthony Hampson, "Tying CEO Pay to Performance: Compensation Committees Must Do Better", en *The Business Quarterly*, vol. 55, no. 4, primavera de 1991, pp. 18-22.

57. Famularo, *op. cit.*, pp. 32.1-32.6. Véase también Peter Sherer, et al., "Managerial Salary-Raise Decisions", pp. 27-38.

58. Famularo, *op. cit.*, pp. 30.1-30.15.

59. *Ibid.*, pp. 30.1-30.5. Véase también Patric Moran, "Equitable Salary Administration in High-Tech Companies", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 18, no. 5, septiembre-octubre de 1986, pp. 31-40.

60. Robert Sibson, *Compensation*, Nueva York: AMACOM, 1981, p. 194

61. *Ibidem.*

62. Helen Remick, "The Comparable Worth Controversy", en *Public Personnel Manngement Journal*, invierno de 1981, pp. 371-383.

63. *Ibid.*, p. 377.

64. James Brinks, "The Comparable Worth Issue: A Salary Administration Bomb Shell", en *Personnel Administrator* vol. 26, noviembre de 1981, pp. 37-40. Véase también Sarah L. Rynes et al., "Effects of Market Survey Rates, Job Evaluation, and job Gender on Job Pay", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, febrero de 1989, pp. 114-123

65. *Ibidem.*

66. *Ibid.*, p. 38; U.S. Department of Labor, *Perspective: Working Women: A Data Book*, octubre de 1980.

67. *County of Washington vs. Gunther*; U.S. Supreme Court No. 80-429, 8 de junio de 1981.

68. SKRSC Update, Schachter, Kristoff, Ross, Spraguey Curiale, California Street, San Francisco, CA, septiembre-octubre de 1985. Para mayor información sobre el valor comparable, véase U.S. Commission of Civil Rights, *Comparable Worth: Issue for the 80's*, vols. 1 y 2, 6-7 de junio de 1984. Véase también Walter Fogel, "Intentional Sex-Based Pay discrimination: Can It Be Proven?", en *Labor Law Journal*, vol. 27, no. 5, mayo de 1986, pp. 291-299.

69. Véase también David Thomsen, "Compensation and Benefits—More on Comparable Worth", en *Personnel Journal*, vol. 60, mayo de 1981, pp. 348-349. Véase también Marvin Levine, "Comparable Worth in the 1980s: Will Collective Bargaining Supplant Legislative and Judicial Interpretations?", en *Labor Law Journal*, vol. 38, no. 6, junio de 1987, pp. 323-335; y Peter Olney, Jr., "Meeting the Challenge of Comparable Worth", Part II, en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 3, mayo-junio de 1987, pp. 45-53.

70. Mary Gray, "Pay Equity Through Job Evaluation: A Case Study", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1992, p. 46.

71. *Ibid.*, pp. 46-51.

72. Brinks, *op. cit.*, p. 40.

73. Michael Carter, "Comparable Worth: An Idea Whose Time Has Come?", en *Personnel Journal*, vol. 60, octubre de 1981, p. 794 y Peter Olney, Jr., "Meeting the Challenge of Comparable Worth", Part I, *Compensation and Benfits Review*, vol. 19, no. 2, marzo-abril de 1987, pp. 34-44

74. Brinks, *op. cit.*, p. 40.

75. Charles M. Futrell, "Effects of Pay Disclosure on Satisfaction for Sales Managers: A Longitudinal Study", en *Academy of Management Journal*, vol. 21, no. 1, marzo de 1978, pp. 140-144.

76. Mary G. Miner, "Pay Policies: Secret or Open? and Why?", en *Personnel Journal*, vol. 53, febrero de 1974, reimpreso en Richard Peterson, Lane Tracy y Alan Cabelly, *Readings in Systematic Management in Human Resources*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1979, pp. 233-239.

77. Margaret Yao, "Inflation Outruns Pay of Midle Managers, Increasing Frustration", en *Wall Street Journal*, 9 de junio 1981, p. 1. Véase también, "The Impact of Inflation on Wage and Salary Administration", en *Personnel* vol. 58, noviembre-diciembre de 1981, p. 55.

78. Esta sección se basa en "The Impact of Inflation on Wage and Salary Administration", p. 55

79. Wendell C. Lawther, "Ways to Monitor (and Solve) the Pay Compression Problem", en *Personnel*, marzo de 1989, pp. 84-87.

80. *Ibid.*, p. 87.

81. Robert Dockson y Jack Vance, "Retirement in Peril: Inflation and the Executive Compensation Program", en *California Management Review*, vol. 24, verano de 1981, pp. 87-94

82. *Ibidem.*

83. Joan Lindroth, "Inflation, Taxes, and Perks: How Compensation Is Changing", en *Personnel Journal*. vol. 60, diciembre de 1981, pp. 934-940.

84. Clarence Deitch y David Dilts, "The COLA Clause: An Employer Bargaining Weapon?", en *Personnel Journal*, vol. 61, marzo de 1982, pp. 220-223.

85. Patten, *op. cit.*, p. 181.

86. Deitch y Dilts, *op. cit.*, p. 221.

87. Patten, *op. cit.*, p. 182.

88. "Collective Bargaining in 1987", en *Monthly Labor Review*, enero de 1987, p. 34.

89. "Dun's Business Monthly", vol. 129, no. 1, enero de 1987, p. 18. Véase también, "End of an Era: COLA's on the Way Out", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 18, no. 2, marzo-abril de 1986, p. 4.

90. Rugus Runzheimer, Jr., "How Corporations Are Handling Cost of Living Differentials", en *Business Horizons*, vol. 23, agosto de 1980, p. 39.

91. *Ibid.*, p. 39.

92. Jack Anderson, "Compensating Your Overseas Executives, Part II: Europe in 1992", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1990, p. 28.

93. *Ibid.*, pp. 29-31.

94. *Ibid.*, p. 31.

95. Wayne Outten y Noah Kinigstein, *The Rights of Employes*, Nueva York, Bantam Books, 1983, pp. 201-202.

96. Commerce Clearing House, "How to Avoid the Ten Most Common Wage-Hour Traps", en *Ideas and Trends*, 10 de marzo de 1989, p. 43.

97. *Ibidem.*

98. Al crecer el volumen de las empresas que establecen su fuerza laboral asalariada, las compañías buscan borrar, en la medida que sea posible, la diferencia entre empleados exentos y no exentos. Como resultado, existen algunas excepciones que permiten las semanas laborales fluctuantes. Véase Christopher Martin y Jerry Newman, "The FLSA Overtime Provision: A New Controversy?", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1991, pp. 60-63.

99. Para un análsis completo, véase Peter Gold y Michael Esposito, "The Right to Control: Are Your Workers Independent Contractors or Employees?", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1992, pp. 30-37.

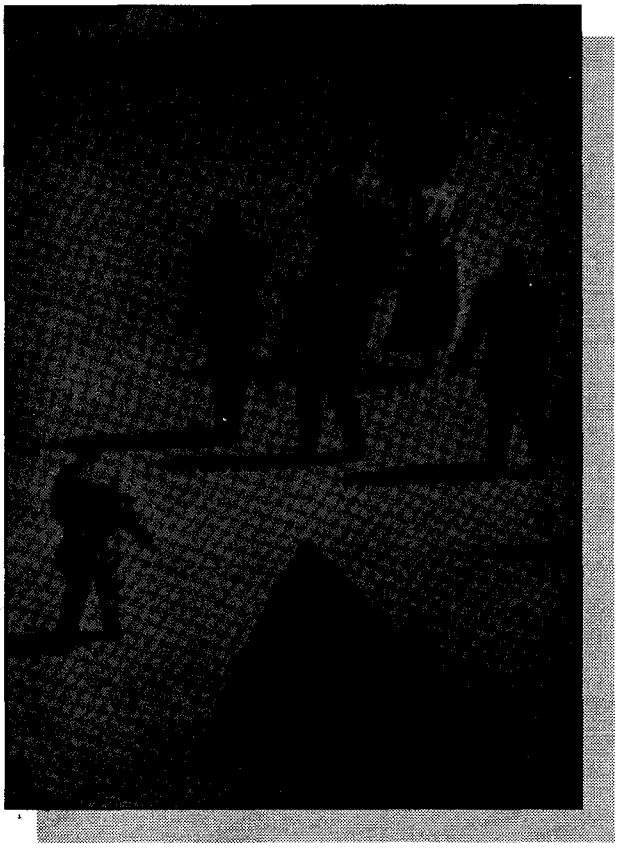
100. Para un análisis, véase, por ejemplo, Roger Plachy, "The Point Factor Job Evaluation System: A Step-by-Step Guide, Part I", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 4, julio-agosto de 1987, pp. 12-27; Roger Plachy, "The Case for Effective Point-Factor Job Evaluation, Viewpoint I", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 2, marzo-abril de 1987, pp. 45-48; Roger Plachy, "The Point-Factor Job Evaluation System: A Step-by-Step Guide, Part II", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 5, septiembre-octubre de 1987, pp. 9-24 y Alfred Candrilli y Ronald Armagast, "The Case for Effective Point-Factor Job Evaluation, Viewpoint II", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 2, marzo-abril de 1987, pp. 49-54. Véase también Robert J. Sahl, "How to Install a Point-Factor Job Evaluation System", en *Personnel*, vol. 66, no. 3, marzo de 1989, pp. 38-42.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

CAPITULO

13

PAGO POR DESEMPEÑO E INCENTIVOS FINANCIEROS



PERSPECTIVA

En este capítulo se explica cómo utilizar los planes de incentivos financieros —planes que vinculan la remuneración con el desempeño— con el fin de motivar a los empleados. Se analizan diversos tipos de planes de incentivos, que incluyen el pago por destajo, el plan normal por hora, las comisiones y la adquisición de acciones. Posteriormente, se analiza por qué fracasan algunos planes de incentivos, y cuándo utilizarlos. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de comparar y contrastar por lo menos seis tipos de planes de incentivos; dar por lo menos cinco razones por las que fracasan los planes de incentivos; analizar cuándo utilizar —y cuando no— los planes de incentivos; y establecer y aplicar un eficiente plan de incentivos.

EL DINERO Y LA MOTIVACIÓN: ANTECEDENTES

Frederick Taylor
Padre del movimiento de administración científica, según el cual un día de trabajo justo depende de un proceso cuidadoso y formal de inspección y observación.

A finales del siglo pasado, **Frederick Taylor** popularizó los incentivos financieros —recompensas económicas que se pagan a los trabajadores cuya producción supera un nivel predeterminado. Como empleado de supervisión en la Midvale Steel Company estaba preocupado por lo que llamaba "engaño sistemático": la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más bajo posible y producir al nivel mínimo aceptable. Lo que le intrigaba particularmente era el hecho de que algunos de estos mismos trabajadores todavía tenían la energía de correr a trabajar en sus hogares, inclusive después de un día de 12 horas de trabajo. Taylor sabía que si pudiera encontrar alguna manera de encauzar esta energía al trabajo, podría lograr enormes incrementos en la productividad.

En esa época ya se utilizaban sistemas primitivos de trabajo a destajo, pero en general eran ineficientes. Se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza que producían según cuotas establecidas de manera informal. Sin embargo, el recorte en la tarifa por parte de los patrones era flagrante, y los trabajadores sabían que si sus ingresos se tornaban excesivos, les reducirían el pago por pieza. Como resultado, la mayoría de los empleados producía apenas lo suficiente para obtener un salario decente, pero no tanto como para que su tarifa por pieza fuera reducida. Uno de los más grandes logros de Taylor fue ver la necesidad de un punto de vista aceptable y uniforme del **día de trabajo justo**. Para él, el día de trabajo justo debería depender no de las poco precisas estimaciones de los supervisores, sino de un proceso científico, formal y cuidadoso de inspección y observación. Fue precisamente esta necesidad de evaluar *científicamente* cada puesto lo que condujo a lo que se llegó a conocer como el movimiento de la **administración científica**. A su vez, la administración científica dio lugar en la década de los años treinta, sacudida por la depresión, al movimiento de relaciones humanas y su hincapié en satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores. El fuerte interés actual en los programas de mejoramiento de la calidad y en el compromiso del empleado es una continuación de ese tema.

día de trabajo justo
Observación de Frederick Taylor de que la determinación al azar de los requerimientos de trabajo a destajo y los salarios por parte de los supervisores no era suficiente y que se requería un estudio cuidadoso para definir cuotas aceptables de producción para cada puesto.

administración científica
Implica un estudio cuidadoso, "científico", de todos los factores que intervienen en el trabajo. También incluye la motivación y satisfacción en el puesto de los trabajadores, así como una producción óptima.

Este cada vez más creciente énfasis en los programas de mejoramiento de la calidad y de la formación del compromiso del empleado está haciendo renacer los planes de incentivos financieros y de pago por desempeño. Por ejemplo, un experto calcula que el pago por desempeño —pago que coloca cierta parte del salario base en riesgo o los pagos individuales o por equipos por logro de las metas de calidad y cantidad— se elevará hasta un 15 o 20% de la compensación a todos los empleados estadounidenses durante los próximos años.[1] En la actualidad, un experto estima que estos pagos variables constituyen menos del 5% de la compensación de los trabajadores de Estados Unidos.[2] Esta es la causa por la que (como se muestra en la figura 12.5 del capítulo anterior) los planes de pagos tradicionales orientados al puesto están cediendo el paso a los planes basados en la colaboración y a los premios en efectivo, incentivos por equipos y el reparto de ganancias que se analizan posteriormente en el capítulo.

Como siempre, existen razones de competitividad para el aumento en la importancia de esta forma de compensación. En cierto sentido, el renovado interés en la reducción de costos, la reestructuración y en fomentar el desempeño conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño, como lo hicieron los gerentes de compensaciones en los tiempos de Taylor.

Pero también se origina en la tendencia hacia los programas de mejoramiento de la calidad y de formación del compromiso del empleado. El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios.

En la medida que la empresa trate a los empleados como socios y fomente su compromiso, es razonable pagarles más como socios y, asimismo, vincular más directamente el pago con el desempeño.

TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS

Se utilizan muchos planes de incentivos y hay varias formas de categorizarlos. Para simplificar el análisis, se clasificarán los siguientes planes de incentivos: incentivos para los empleados de producción, para los gerentes y ejecutivos, para los vendedores, pago por mérito como incentivo (primordialmente para los empleados de oficina y profesionales) e incentivos a nivel de toda la organización.

▶ INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN

PLANES DE TRABAJO A DESTAJO

trabajo a destajo
Sistema de pago basado en el número de elementos procesados por cada trabajador individual en una unidad de tiempo, como pueden ser artículos por hora o por día.

El **trabajo a destajo** es el tipo de plan de incentivos más antiguo, así como el más comúnmente utilizado. Los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una "tarifa por pieza", por cada unidad que produce. Por ejemplo, si Tom Smith recibe 0.40 dólares por cada marco de puerta que termina, entonces obtendría 40 dólares por hacer 100 al día y 80 dólares si fueran 200.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere tanto de la valuación del puesto como (generalmente) de la ingeniería industrial. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción, y éste generalmente lo desarrollan los ingenieros industriales. Los niveles generalmente se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora. En el caso de Tom Smith, la valuación del puesto indicó que su puesto tenía un valor de 8 dólares por hora. El ingeniero industrial determinó que el índice de producción normal era de 20 marcos por hora. Por tanto, la tarifa por pieza (por cada marco de puerta) era de 8 dólares dividido entre 20 = 0.40 dólares por marco de puerta.

plan de destajo directo
En este sistema de pago, cada trabajador recibe una cantidad por pieza producida o procesada en una fábrica o taller.

plan de destajo garantizado
El salario mínimo por hora más un incentivo por cada pieza producida por encima de un número determinado de piezas por hora.

Con un **plan de destajo directo**, Tom Smith obtendría su pago simplemente según el número de marcos producidos; no habría un salario mínimo garantizado. Sin embargo, después de la aprobación en Estados Unidos de la Ley de Normas de Trabajo Justo, casi todos los patrones tuvieron que garantizar a sus empleados un salario mínimo. Con un **plan de destajo garantizado**, Tom Smith recibiría 4.25 dólares por hora (salario mínimo) ya sea que haga o no 10.6 marcos de puerta por hora (a 40 centavos cada uno). Pero como incentivo, recibiría 40 centavos por cada unidad producida arriba de las 10.6.

El trabajo a destajo (para la mayoría de las personas) implica *trabajo a destajo directo*, una proporcionalidad directa entre los resultados y la recompensa sin importar el nivel de producción. Así, en el caso de Smith, él sigue recibiendo 40 centavos de dólar por marco terminado, aun si coloca muchos marcos más de lo planeado, por ejemplo, 500 por día. Por otra parte, algunos planes de incentivo por pieza contemplan una repartición de los avances en la productividad entre el trabajador y el patrón, de manera que el empleado no recibe todo el crédito por la producción arriba de lo normal.[3]

Ventajas y desventajas

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tiene varias ventajas. Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal. Los planes por piezas parecen equitati-

vos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

El trabajo a destajo ofrece también algunas desventajas. La principal es su reputación un tanto desagradable entre muchos trabajadores, reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios "excesivos". Además, las tarifas por pieza se determinan en términos monetarios (como 40 centavos cada una), de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa por pieza debe revisarse también; esto puede representar un enorme trabajo. Otra desventaja es más sutil: la tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido; por tanto, cuando se hace un intento por revisar los criterios de producción, se enfrenta una gran resistencia de los empleados, aun cuando la revisión esté completamente justificada.[4]

De hecho, la especificidad de estos planes de la ingeniería industrial representa las semillas de las mayores desventajas del trabajo a destajo en la actualidad. Los planes de trabajo a destajo tienden a ser diseñados para puestos relativamente especializados, en los que los empleados realizan básicamente las mismas tareas minuciosas una y otra vez muchas veces al día. Esto a su vez alienta una cierta rigidez. Los empleados se vuelven preocupados por producir la cantidad de piezas necesarias y están menos dispuestos a interesarse por cumplir con las normas de calidad o cambiar de un puesto a otro (ya que hacerlo reduciría la productividad de la persona).[5] Tienden a concentrarse en la realización de sólo un número limitado de tareas. En el mismo sentido, los intentos por introducir nueva tecnología o procesos innovadores podrían tener más probabilidades de fracaso porque requieren de mayores ajustes a los criterios de ingeniería y a las negociaciones con los empleados. Existe también la tendencia a no dar buen mantenimiento a los equipos (ya que los empleados están dedicados a aumentar el rendimiento de cada máquina).

Estos problemas llevan a las empresas a abandonar sus planes de trabajo a destajo (así como sus planes de norma por hora, que se describen posteriormente) para sustituirlos con planes o programas de incentivos con base en el equipo como es el reparto de ganancias, que también se analizará. Los planes de reparto de ganancias tienen la ventaja de ser más amplios que los de trabajo a destajo. En particular, éstos son mecanismos integrados, como también lo son los planes de sugerencias para crear el espíritu de equipo y estimular el mejoramiento de la calidad y la productividad.

PLAN DE PRODUCCION POR HORA

plan de producción por hora
Plan mediante el cual se paga a un trabajador una tarifa básica por hora y también un porcentaje extra de su tarifa base por la producción que exceda la norma por hora o por día. Es similar al pago por piezas pero está basado en un porcentaje extra.

El **plan de producción por hora** es muy similar al plan de tarifa por pieza con una diferencia importante. Con un plan de destajo, se paga al trabajador una *tarifa por cada pieza* que produzca. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un *porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción*. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada.

A manera de ejemplo, digamos que la tarifa base para el puesto de Smith es de 8 dólares por hora. (La tarifa base podría ser, pero no tiene que serlo, igual a la tarifa por hora determinada mediante la valuación del puesto.) Además, aceptemos que el nivel de producción para el puesto de Smith es de 20 unidades por hora, o 3 minutos por unidad. Supongamos que en un día (8 horas) Smith produce 200 marcos de puertas. De acuerdo con el nivel de producción, *esto le habría tomado a Smith 10 horas* (200 dividido entre 20 por hora); no obstante, requirió solamente de 8 horas. Produjo a una velocidad 25% (40 dividido entre 160) superior al nivel. Como, el nivel es de 8 horas por 20 (unidades por hora) = 160, y Smith *de hecho* produjo 40 más, es decir, 200, le pagarán

25% por encima de la tarifa base para ese día. Su sueldo base de 8 dólares por 8 horas es igual a 64 dólares, así que le pagarán 1.25 veces 64, es decir, 80 dólares ese día.

El plan de producción por hora ofrece casi todas las ventajas del plan de trabajo a destajo y es muy fácil de calcular y de entender. Sin embargo, el incentivo se expresa en unidades de tiempo y no en términos monetarios (como ocurre con el sistema de tarifa por pieza). Por tanto, hay menos tendencia por parte de los trabajadores a vincular su nivel de producción con su pago. Además, se evita el trabajo de calcular nuevamente las tarifas por pieza cada vez que se valúan los salarios por hora.[6]

PLANES DE INCENTIVOS POR EQUIPO O GRUPO

plan de incentivo por grupo o equipo
Plan en el que se establece un criterio de producción para un grupo de trabajo específico y se pagan incentivos a los miembros si el grupo excede ese criterio.

Algunas empresas utilizan los **planes de incentivos por grupo o equipo,** y existen varias maneras de hacerlo.[7] Un sistema es determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos. A estos empleados se les paga con base en una de tres fórmulas: (1) todos los miembros reciben el sueldo obtenido por quien produjo más, (2) todos los miembros reciben el sueldo de quien produjo menos, o (3) todos los miembros reciben un pago equivalente al sueldo promedio del grupo. El segundo sistema consiste en establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto; todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de piezas determinado para el puesto del grupo. El incentivo de grupo se puede determinar según una tarifa por pieza o el plan de producción por horas, pero este último plan es más utilizado.

Una tercera opción es simplemente elegir una definición medible del desempeño o productividad del grupo que éste mismo pueda controlar. Sería posible, por ejemplo, emplear un criterio genérico como el total de horas laborales por producto final. En otras palabras, no se requieren necesariamente los criterios —para el trabajo a destajo y el plan de producción por hora— cuidadosamente elaborados por el departamento de ingeniería industrial.

Hay varias razones para utilizar un plan de grupo. En ocasiones, varios puestos están interrelacionados, como sucede en los equipos de proyecto. En ese caso, el desempeño de un trabajador refleja no solamente su propio esfuerzo sino también el de sus compañeros: por tanto, los incentivos de grupo son una buena alternativa. Los planes de equipos también refuerzan la planeación y la solución de problemas del grupo y ayudan a asegurar la colaboración.[8]

Un autor señala que en Japón "la primera regla es nunca recompensar solamente a un individuo"; por el contrario, se recompensa a los empleados como grupo a fin de reducir los celos, hacer que los miembros del grupo se sientan en deuda entre ellos (como lo estarán con el grupo) y alentar una sensación de cooperación.[9] De esta manera tiende a haber menos problemas entre el grupo con respecto a quien tiene criterios de producción "estrictos" y para quien es muy flexible. Los planes de incentivos por grupos facilitan también la capacitación en el trabajo, ya que todos los miembros del grupo tienen interés en que los nuevos miembros se capaciten tan pronto como sea posible.[10]

La desventaja principal de los planes de grupo es que las recompensas de cada trabajador ya no se basan solamente en su propio esfuerzo. En la medida en que la persona ya no ve que su esfuerzo produce la recompensa deseada, un plan de grupo normalmente no es tan efectivo como uno individual. No obstante, en un estudio (en el que los investigadores consiguieron que se pagara al grupo de acuerdo con el desempeño de su mejor elemento), el plan de incentivos de grupo demostró ser tan eficaz como el plan de incentivos individual en cuanto al mejoramiento del desempeño.[11]

INCENTIVOS PARA GERENTES Y EJECUTIVOS

Debido al papel que los gerentes desempeñan en la determinación de la rentabilidad divisional y corporativa, la mayoría de las empresas pagan a sus gerentes y ejecutivos algún tipo de bono o incentivo.[12] Por ejemplo, una encuesta reciente reveló que aproximadamente el 90% de las grandes compañías estadounidenses paga a sus gerentes y ejecutivos bonos anuales ("de corto plazo"),[13] en tanto que otro estudio reveló que aproximadamente 70% de las empresas pequeñas cuentan con ese tipo de planes.[14] En el mismo sentido, los planes de incentivos a largo plazo (como las opciones de acciones), dirigidos a motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el largo plazo, son utilizados por más del 50% de las empresas estadounidenses.[15] El uso generalizado de los bonos podría reflejar el hecho de que estos planes de incentivos pueden y se pagan solos al mejorar la administración y, por tanto, el desempeño organizacional.[16] Es posible distinguir entre los incentivos de corto y largo plazo para gerentes y ejecutivos.

INCENTIVOS DE CORTO PLAZO: EL BONO ANUAL

bono anual
Planes diseñados para motivar el desempeño de corto plazo de los gerentes y que se relacionan con la rentabilidad de la compañía.

Casi todas las compañías cuentan con planes de **bono anual** dirigidos a motivar el desempeño inmediato de sus gerentes y ejecutivos. A diferencia de los salarios (que pocas veces se reducen para reflejar un descenso en el desempeño), los bonos de incentivos de corto plazo fácilmente pueden producir ajustes superiores o inferiores de 25% o más en la compensación total.

Son tres los elementos básicos que se deben tener en consideración al otorgar incentivos de corto plazo: elegibilidad, determinación del tamaño del fondo y recompensas individuales. La *elegibilidad* generalmente se decide en una de tres maneras. El primer criterio es la *posición clave*, en el que se realiza una revisión puesto por puesto para identificar las posiciones clave (normalmente sólo puestos de línea) que tienen un impacto medible en la rentabilidad. El segundo enfoque consiste en establecer un punto crítico del *nivel del salario*; en este caso, todos los empleados que ganen más de una cantidad predeterminada automáticamente son elegibles para los incentivos de corto plazo. Finalmente, la elegibilidad puede determinarse mediante el *grado salarial*. Este es un perfeccionamiento del enfoque del salario crítico y supone que todos los empleados por arriba de cierto grado deben ser elegibles para el programa de incentivos a corto plazo.[17] El sistema más sencillo es simplemente utilizar el *nivel de sueldo* como un límite.[18] Como regla general, la elegibilidad para bonos empieza entre los 40 000 y 50 000 dólares.[19]

El tamaño del bono es habitualmente mayor para los ejecutivos de nivel superior: por tanto, un ejecutivo con un salario de 150 000 dólares por año podría obtener otro 80% de su salario en forma de bono, en tanto que un gerente de la misma empresa que gana 80 000 dólares solamente puede obtener 30% más. En el mismo sentido, un supervisor podría ganar hasta el 15% de su salario base en bonos. Los bonos tradicionales van de un mínimo de 10 a un máximo de 80% o más; una compañía normal podría establecer un plan mediante el cual sus ejecutivos obtendrían 45% de su salario base, los gerentes el 25% y el personal de supervisión 12%.

Cuánto pagar (tamaño del fondo)

A continuación, debe tomarse una determinación con respecto al *tamaño del fondo* —la cantidad de dinero disponible— y para ello se utilizan varias fórmulas. Por ejemplo, algunas compañías utilizan una *fórmula no deducible*. En ese caso se utiliza un porcentaje fijo (generalmente de los ingresos netos de la compañía) para crear el fondo de incentivos de corto plazo. Otras utilizan una *fórmula deducible* basada en la

suposición de que el fondo de incentivos a corto plazo debe empezar a acumularse solamente después de que la empresa ha cumplido con un nivel específico de ingresos.

Pero, en la practica, ¿qué proporción de las utilidades se paga tradicionalmente en forma de bonos? En ese punto no hay reglas fijas, y algunas empresas no cuentan siquiera con una fórmula para desarrollar el fondo para bonos.[20] Una alternativa es reservar una cantidad mínima de las utilidades, por ejemplo el 10%, para salvaguardar la inversión de los accionistas y posteriormente establecer un fondo para bonos equivalente a, digamos, 20% de las utilidades corporativas de operación, antes de impuestos, por arriba de esta cantidad base. Así, si las utilidades de operación fueron de 100 000 dólares, entonces el fondo de bono gerencial sería el 20% de 90 000 dólares, es decir, 18 000 dólares.[21] Enseguida se muestran algunas otras fórmulas ilustrativas para determinar el fondo para bonos ejecutivos:

> Diez por ciento del ingreso neto después de deducir 5% del capital promedio invertido en el negocio.
>
> Doce y medio por ciento de la cantidad en la que el ingreso neto exceda en 6% en los haberes de los accionistas.
>
> Doce por ciento de ingresos netos después de deducir 6% del capital neto.[22]

Determinación de las recompensas individuales

El tercer elemento es decidir las *recompensas individuales* que se pagarán. Normalmente se establece un bono meta para cada posición elegible y se realizan ajustes según el desempeño superior o inferior a lo proyectado. Podría establecerse una cantidad máxima, quizás el doble del bono meta. Se obtienen las calificaciones de desempeño de cada gerente y se calculan los estimados preliminares de bonos. Con ello, se hacen los cálculos de la cantidad total de dinero que se utilizará para los incentivos de corto plazo y se compara con el fondo para bonos disponible. Si es necesario, se ajustan los estimados individuales.

Una cuestión relacionada se refiere a si los gerentes recibirán bonos de acuerdo con el desempeño individual, el desempeño corporativo o ambos. Es importante tener en consideración que existe una diferencia entre un plan de reparto de utilidades y un verdadero bono de incentivos individual. En un plan de reparto de utilidades todas las personas reciben un bono según los resultados de la compañía, sin considerar el esfuerzo real de la persona; por el contrario, con un verdadero incentivo individual lo que recompensa un bono es el esfuerzo y desempeño particular del gerente.

En este punto, nuevamente, no hay reglas claras. Por lo común, los bonos de los ejecutivos de alto nivel están vinculados con los resultados globales de la corporación (o los resultados divisionales si el ejecutivo es, por ejemplo, vicepresidente de una división importante). En este caso, se supone que los resultados corporativos reflejan el desempeño individual de la persona. Sin embargo, al descender en la cadena de mando, las utilidades corporativas son un indicador menos preciso de la contribución de un gerente; en tal circunstancia (por ejemplo, el personal de supervisión o los jefes de departamentos funcionales), el desempeño individual de la persona es un determinante más lógico del bono.

Muchos expertos argumentan que en la mayoría de las organizaciones los bonos gerenciales y de nivel ejecutivo deben estar vinculados *tanto* con desempeño individual *como* el organizacional, y que hay varias maneras de lograrlo.[23] Quizás la más sencilla es el *método de división del premio* que parte el bono en dos secciones. El gerente, de hecho, recibe dos bonos: uno por su esfuerzo individual y otro por el desempeño global de la organización. Así, un gerente podría ser *elegible* para un bono "de desempeño individual" de hasta 10 000 dólares, pero recibiría un bono de solamente 8 000 al final del año, luego de la evaluación de su actuación individual. No obstante, además podría recibir un segundo bono de 8 000 dólares de acuerdo con las utilidades de la

compañía durante el año. Incluso si la empresa no tuvo utilidades, el gerente que se desempeña bien recibiría de todas maneras un bono por desempeño individual.

Un problema de este enfoque es que paga demasiado a quien tiene un desempeño marginal, aun si su rendimiento es mediocre, ya que por lo menos recibe el segundo bono, el de la compañía. Una manera de evitar esto es utilizar el *método del multiplicador*. Por ejemplo, un gerente cuyo desempeño individual fue "pobre" podría ni siquiera recibir el bono por el desempeño de la compañía, dada la suposición de que el bono debe ser *producto* del desempeño individual y corporativo: cuando alguno de los dos es malo, el producto es cero.

Sea cual fuere el sistema que se utilice, el punto básico que hay que tener en consideración es que quienes verdaderamente se desempeñan de manera sobresaliente nunca deben recibir menos de su recompensa normal sin importar el desempeño organizacional, y deben obtener recompensas substancialmente mayores que los otros gerentes. Se trata de personas que la compañía no puede darse el lujo de perder, y su desempeño siempre debe ser adecuadamente recompensado por el sistema de incentivos de la organización —quienes se desempeñan marginalmente o por debajo del promedio, nunca deben recibir recompensas que sean normales o promedio, y quienes se desempeñan mal, no deben recibir nada. El dinero que se ahorra con estas personas, debe darse a quienes se desempeñan bien.[24]

INCENTIVOS DE LARGO PLAZO

Estos incentivos están dirigidos a motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el largo plazo y dar a las decisiones ejecutivas una perspectiva más amplia. Si solamente se utilizaran los criterios de corto plazo, un gerente, por ejemplo, podría aumentar la rentabilidad mediante reducciones en el mantenimiento de la planta, táctica que, por supuesto, podría resultar contraproducente para la compañía en dos o tres años. Otro propósito de estos planes es alentar a los ejecutivos a quedarse en la compañía al proporcionarles la oportunidad de acumular capital (como acciones de la compañía), de acuerdo con el éxito a largo plazo de la empresa. Los incentivos de largo plazo o **programas de acumulación de capital** generalmente se reservan a los ejecutivos de más alto nivel.[25] Existen seis planes muy conocidos de incentivos (o acumulación de capital) a largo plazo: opciones de acciones, derechos de apreciación de valores, planes de logro y desempeño, planes de acciones restringidos, planes de acciones fantasma y planes de valor en libros.[26] La popularidad de estos planes cambia con el tiempo, debido a las condiciones y tendencias económicas, las presiones financieras internas de la compañía, las actitudes cambiantes hacia los incentivos de largo plazo y los cambios en las leyes tributarias, así como otros factores. Un ejemplo actual en Estados Unidos es el impacto del Acta de Reforma al Impuesto de 1986, que afecta los índices de tributación y establece un nuevo conjunto de reglas para los planes de beneficio.[27] Un propósito fundamental de los incentivos a largo plazo, como el incentivo de opciones de acciones, fue reducir un poco los gravámenes después del impuesto sobre el pago de incentivos a los ejecutivos. La reducción en los índices máximos de impuestos y la eliminación del trato favorable a las ganancias de capital del Acta de 1986, aumentó de esta manera el valor del efectivo como sustituto de estos incentivos.[28] Los cambios tributarios de 1993 deben revertir estos efectos.

programas de acumulación de capital
Incentivos de largo plazo que con frecuencia se reservan para los ejecutivos de alto nivel. Seis planes populares son las opciones de acciones, los derechos de apreciación de valores, planes del logro y desempeño, planes de acciones restringidos, planes de acciones fantasma y planes de valor en libros.

opción de acciones
El derecho a comprar un número determinado de acciones de una compañía a un precio definido durante un período específico. Se otorga a un ejecutivo el derecho a comprar acciones en el futuro a precios actuales. Si la compañía crece, los precios de las acciones podrían aumentar y el ejecutivo se beneficiaría, suponiendo que la economía es estable.

Opciones de acciones

Una **opción de acciones** es el derecho a comprar un número determinado de acciones de la compañía a un precio definido durante un periodo específico. De esta forma, el ejecutivo espera obtener ganancias mediante el ejercicio de su opción en el futuro pero a *precios actuales*. Se supone que el precio de las acciones subirá, en lugar de mantenerse o bajar de precio. Desafortunadamente, esto depende en parte de consideraciones fuera del control del ejecutivo, como son las condiciones económicas generales.

Claro que el precio de las acciones se ve afectado por la rentabilidad y crecimiento de la empresa, y en la medida en que el ejecutivo pueda afectar estos factores, la opción de acciones puede ser un incentivo. Sin embargo, un estudio reveló que más de la mitad de los ejecutivos veían muy poca o ninguna relación entre su desempeño y el valor de sus opciones de acción.[29]

Una alternativa a las opciones de acciones es un *plan de valor en libros*. En este caso, se permite a los gerentes comprar acciones a su valor actual en libros, que es un valor determinado por el valor de los bienes de la compañía. Los ejecutivos en este caso pueden obtener dividendos por las acciones que poseen y, en la medida en que la compañía crece, también el valor en libros de sus valores podría aumentar. Cuando estos empleados salen de la empresa, pueden vender sus acciones a la compañía al nuevo valor en libros.[30] El sistema de valor en libros evita la incertidumbre del mercado de valores, y en cambio hace hincapié en un crecimiento razonable.

Otros planes

Existen muchos otros tipos de planes de incentivos a largo plazo. Los *derechos de apreciación de acciones* (DAA) generalmente se combinan con las opciones de acciones; éstos permiten que quien los recibe ejerza la acción (mediante la compra de valores) o que por el contrario simplemente obtenga una tasa sobre el precio de la acción ya sea en efectivo, en valores o en alguna combinación de ambos. Un *plan de logro en el desempeño* concede acciones que se ganan mediante el logro de objetivos financieros predeterminados, como puede ser la utilidad o crecimiento en los ingresos por acción. Con los *planes de acciones restringidas* generalmente se entregan valores sin costo para el ejecutivo, pero con ciertas restricciones que se especifican en el Código de Ingresos Internos de los Estados Unidos; por ejemplo, existe el riesgo de confiscación si un ejecutivo deja la compañía antes de que pase el tiempo especificado. Finalmente, con los *planes de acciones fantasma* los ejecutivos no reciben acciones sino "unidades", que son similares a los valores de la compañía. Posteriormente, recibirán un valor (generalmente en efectivo) equivalente a la tasa de la acción "fantasma" que posean.[31]

Cualquiera que sea el plan de largo plazo que se utilice, lo que se busca es lograr un "mejor equilibrio entre los motivos personales y los incentivos financieros de los ejecutivos y su responsabilidad fiduciaria para la tenencia de acciones".[32] El problema es que los incentivos tradicionales para los ejecutivos a menudo no se fundamentan en ningún riesgo real para el ejecutivo, por lo que podrían divergir los intereses de los ejecutivos y de los accionistas. Por ejemplo, es frecuente que se puedan ejercer opciones con poco o ningún efectivo disponible por parte del ejecutivo, quien a su vez rápidamente vende sus acciones. Por tanto, existe un énfasis creciente sobre los incentivos a largo plazo, que implican más riesgo para el ejecutivo en la fórmula.[33]

Planes por desempeño

La necesidad de vincular el pago de ejecutivos más claramente con el desempeño de la empresa, si bien es mas riesgoso, ha llevado a muchas empresas a instituir los *planes por desempeño*, que "son planes cuyo pago o valor está determinado por el desempeño financiero medido contra los objetivos establecidos al inicio de un periodo de varios años".[34] Por ejemplo, a un ejecutivo se le pueden otorgar las llamadas unidades de desempeño. Estas concesiones son similares a los bonos anuales pero el periodo de medida es más largo que un año. De esta manera, el ejecutivo podría ser capaz de lograr, digamos, una concesión de 100 000 dólares en unidades, valuadas a 50 dólares por unidad, en proporción a su éxito en el cumplimiento de las metas financieras asignadas.

Aplicación de los incentivos de largo plazo

Los resultados de un estudio elaborado por la empresa de asesores McKinsey and Company, Inc., indican que el esquema más sencillo para proporcionar a los gerentes

opciones de acciones podría ser la simple y útil vía de ofrecer incentivos de largo plazo a los ejecutivos de alto nivel. En el estudio de McKinsey, aproximadamente la mitad de las compañías encuestadas contaba con opciones de acciones, y alrededor del mismo número tenía planes basados en el desempeño, en los que los gerentes recibían bonos en efectivo por su desempeño a largo plazo.

Los resultados indicaron que en la mayoría de los casos la ganancia para los accionistas de compañías con incentivos de desempeño en efectivo y de largo plazo no difería substancialmente de las compañías que solamente tenían planes de incentivos basados en acciones (como las opciones de acciones). Esto ocurrió aun cuando las compañías que pagaron bonos en efectivo habían gastado más para financiar sus planes de incentivos. El problema más grave en cuanto a otorgar bonos en dinero consistía en identificar las mediciones adecuadas. El estudio llegó a la conclusión de que los planes exitosos de incentivos a largo plazo deben: (1) utilizar mediciones del desempeño que se correlacionen con la creación de riqueza del accionista (es decir, recuperación sobre los activos y crecimiento), no ingresos por crecimiento de la acción; (2) establecer niveles alcanzables válidos y comunicarlos claramente a los participantes y (3) contemplar ajustes a los objetivos bajo ciertas circunstancias claramente definidas (en otras palabras, los criterios de desempeño pueden modificarse si las condiciones del mercado lo hacen necesario).[35]

Incentivos de largo plazo para ejecutivos en el extranjero

El desarrollo de incentivos eficientes a largo plazo para operaciones en el extranjero presenta algunos problemas engañosos, particularmente en relación con la aplicación de impuestos. Por ejemplo, la extensión de un plan de opción de adquisición de acciones en Estados Unidos para los nacionales locales en las operaciones en el extranjero de una empresa, podría someterlos a una aplicación inmediata de impuestos sobre las acciones, aunque éstas podrían no estar a la venta debido a los requerimientos elaborados para el plan con base en los Estados Unidos.[36]

El problema se extiende a los ejecutivos estadounidenses ubicados en el extranjero. Por ejemplo, no es raro para un ejecutivo ser gravado con 40 000 dólares sobre 140 000 dólares de ingresos por la adquisición de acciones, si su base está en los Estados Unidos. Sin embargo, si esta misma persona recibe los mismos 140 000 dólares de ingresos por la adquisición de acciones mientras se encuentra en el extranjero, podría ser sometida al impuesto de Estados Unidos de 40 000 dólares, más un impuesto de ingresos en el extranjero (dependiendo del país) de tal vez 94 000 dólares. Por tanto, sin tomar en consideración el impuesto del país extranjero, el gravamen tiene el efecto de eliminar virtualmente el valor de incentivo de las acciones desde el punto de vista del ejecutivo o elevar de manera importante el costo de las acciones para la compañía (considerando que el impuesto al ingreso en el extranjero lo paga la compañía). En cualquier caso, las empresas no pueden suponer que basta simplemente exportar sus programas de incentivos a sus ejecutivos. En cambio, deben considerar diferentes factores que incluyen el trato al impuesto, el ambiente regulatorio y los controles de divisas.[37]

INCENTIVOS PARA LOS VENDEDORES

Los planes de compensación para los vendedores tradicionalmente se basan en incentivos en forma de comisiones por ventas, aunque el uso de comisiones varía de acuerdo con la industria. En la industria del tabaco, por ejemplo, normalmente se paga a los vendedores sólo por comisión, mientras que en la industria de equipo de transporte los vendedores suelen recibir un salario. No obstante, como se podrá apreciar, el sistema más generalizado es utilizar una combinación de salario y comisiones para compensar a los vendedores.[38]

http://libreria-universitaria.blogspot.com

El uso generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la suposición de que se necesitan incentivos para motivar a los vendedores. Las ventajas y desventajas del sueldo, comisión y los planes en combinación son como sigue:

PLAN DE SALARIO

En este tipo de plan, al vendedor se le paga un salario fijo, aunque también es posible que haya incentivos ocasionales en forma de bonos, premios en concursos de ventas y otros.[39]

Hay varias razones para pagar un sueldo directo. El plan funciona bien cuando el principal objetivo es el trabajo de prospectos (en términos de encontrar nuevos clientes) o cuando el vendedor básicamente da servicio a las cuentas, como es el desarrollo y ejecución de las ventas y los programas de capacitación en el producto para una fuerza de ventas del distribuidor, o la participación en muestras comerciales nacionales y locales.[40] Tales puestos con frecuencia se encuentran en industrias que venden productos técnicos. Esta es una razón por la que las industrias de equipo espacial y de transportación hacen un énfasis en los planes salariales para sus vendedores.

Existen ventajas en pagar a los vendedores un sueldo fijo. El vendedor sabe de antemano cuál será su ingreso y la empresa tiene por su parte gastos fijos y predecibles con su fuerza de ventas. De esa manera se facilita cambiar territorios o cuotas o reasignar a los vendedores, y se puede desarrollar un elevado nivel de lealtad entre el personal de ventas. Las comisiones tienden a acentuar la importancia que asigna el vendedor a "hacer la venta", en lugar de hacer prospectos y cultivar a los clientes a largo plazo; esta perspectiva de largo plazo se ve *alentada* por la compensación en forma de salario directo.

Sin embargo, el plan de sueldo tiene también desventajas. La principal es que no depende de los resultados.[41] De hecho, con frecuencia los salarios están vinculados con la antigüedad (más que con el desempeño), y esto puede resultar desmotivador para los vendedores que tienen potencial para lograr muchas ventas, quienes se dan cuenta de que lo que se recompensa es la antigüedad y no el desempeño.

PLAN POR COMISION

En este caso, se paga a los vendedores en proporción directa a sus ventas, por los resultados y solamente por ellos.

El plan por comisión tiene varias ventajas. Los vendedores tienen el mayor incentivo posible y hay la tendencia a atraer a personal de ventas con grandes logros, que vea que el esfuerzo conducirá directamente a recompensas. Los costos de las ventas son proporcionales a las mismas (y no fijos) y la inversión que hace la compañía para vender es reducida. La comisión también es fácil de entender y calcular.

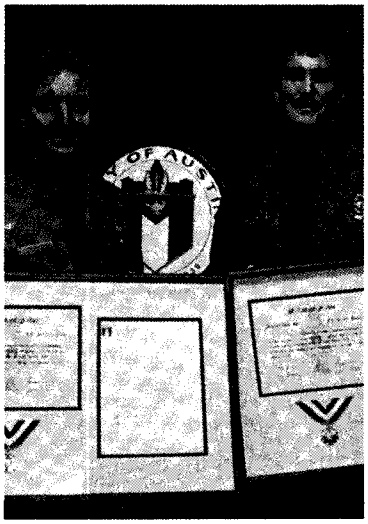
Sin embargo, el plan por comisión tiene sus problemas. Los vendedores se concentran en realizar una venta y en artículos de gran volumen; podrían restar importancia a cultivar a los clientes de siempre y a trabajar para sacar artículos difíciles de vender, y podrían presentarse enormes divergencias en los ingresos de los vendedores; esto puede producir la sensación de que el plan no es equitativo. Más grave aún es el hecho de que se alienta a los vendedores a que no acepten responsabilidades que no sean de ventas, como dar servicio a cuentas pequeñas. Además, el pago con frecuencia es excesivo en las épocas de auge y muy bajo en las recesiones.

PLAN COMBINADO

La mayoría de las compañías pagan a sus vendedores una combinación de sueldo y comisiones, y la mayoría de estos planes cuenta con un componente salarial importante. La división de porcentajes más frecuente, de acuerdo con un estudio, fue de 80% de

salario base y 20% de incentivos, seguido de cerca por una división de 70/30 y en tercer lugar un plan de 60/40.[42]

Los planes de combinación ofrecen no solamente algunas de las ventajas de los planes de sueldo fijo y de comisiones, sino también algunas de las desventajas de ambos. Los vendedores tienen una base de ingresos, por lo que la seguridad de sus familias está garantizada. Además, la compañía puede dirigir las actividades de sus vendedores al detallar qué servicios se pagan con el componente salarial, mientras que la comisión representa un incentivo adicional para un mejor desempeño.



Los premios por el desempeño especial en el puesto toman varias formas; el reconocimiento a los empleados es el factor clave.

Sin embargo, el componente salarial no está vinculado con el desempeño y por tanto la empresa no cuenta con parte del valor cómo incentivo de lo que se paga a la persona. Los planes de combinación tienden también a ser complicados y es posible que surjan malos entendidos. Esto no sería un problema con un plan sencillo de "sueldo más comisión", pero la mayoría de los planes no son tan simples. Por ejemplo, existe un plan de "comisión con anticipos a cuenta", en el que se paga a un vendedor básicamente por comisiones pero puede *obtener anticipos a cuenta de ingresos futuros* para salir adelante en períodos de ventas bajas. En el mismo sentido, en el plan de "comisión más bono", se paga a los vendedores primordialmente por comisión; sin embargo, les dan también un pequeño bono por actividades dirigidas, como la venta de artículos que tienen poco movimiento.

Un ejemplo puede ayudar a ilustrar las complejidades de un plan típico de combinación. En una compañía, digamos, se aplica la siguiente fórmula de tres pasos:

Paso 1: Volumen de ventas de hasta 18 000 dólares al mes. El sueldo base más 7% de ingresos brutos más 0.5% de ventas brutas.

Paso 2: Volumen de ventas de 18 000 a 25 000 dólares por mes. Sueldo base más 9% de ingresos brutos, más 0.5% de ventas brutas.

Paso 3: Más de 25 000 dólares al mes. Sueldo base más 10% de ingresos brutos, más 0.5% de ventas brutas.

En todos los casos, el sueldo base se paga cada dos semanas, en tanto que el porcentaje obtenido de ingresos brutos y ventas brutas se paga mensualmente.[43]

premios especiales
Premios individuales, como pueden ser televisores, otorgados de acuerdo con las calificaciones del desempeño.

La fuerza de ventas también podría obtener diversos **premios especiales**.[44] En Oakite Company, por ejemplo, se utilizan diversos reconocimientos para impulsar las ventas. Por ejemplo, ofrecen una Copa Presidente para el gerente divisional de mayor nivel y un Club VIP para los mejores vendedores en total de dólares —el 10% superior de la fuerza de ventas. El Club VIP tiene mucha publicidad dentro de la empresa y por tanto se vincula con el prestigio. Otras empresas, como Airwick Industries, premian con televisores y vajillas Lenox por ventas.

▶ INCENTIVOS PARA OTROS PROFESIONALES

PAGO POR MERITO COMO INCENTIVO

pago por mérito
Cualquier aumento al salario asignado a un empleado con base en su desempeño individual.

aumento por mérito
El aumento por mérito es otro término para referirse al pago por mérito.

El **pago por mérito** o **aumento por mérito** es cualquier incremento salarial que se otorga a un empleado fundado en su desempeño individual. Es diferente de un bono en cuanto a que representa un incremento continuo, mientras que el bono representa un pago de una sola vez. Aunque el término *pago por mérito* puede aplicarse a los aumentos que se otorgan a cualquier empleado —exento o no exento, de oficina o de fabricación, administrativo o no—, el término se utiliza con más frecuencia con respecto a los empleados de oficina y particularmente los profesionales, oficinistas o empleados de mostrador y secretarias.

El pago por mérito cuenta con defensores pero también con oponentes, y es objeto de debate.[45] Los defensores del pago por mérito argumentan que solamente la remuneración (u otras recompensas) vinculada directamente con el desempeño puede motivar un mejor trabajo. Señalan que el efecto de conceder aumentos salariales automáticos (sin importar el mérito individual) podría de hecho afectar el desempeño pues enseña a los empleados que obtendrán la misma recompensa sin importar cuál sea su desempeño.

Por otra parte, quienes están en contra ofrecen algunas buenas razones por las que estos planes podrían resultar contraproducentes. Una de ellas es que la utilidad del plan de pago por mérito depende de la validez del sistema de evaluación del desempeño, y si las evaluaciones son consideradas injustas, lo mismo ocurrirá con el aumento por mérito que se fundamenta en éstas.[46] En el mismo sentido, los supervisores con frecuencia tienden a reducir las diferencias en el desempeño de los empleados cuando se calculan los aumentos por mérito; más bien dan a la mayoría de los empleados más o menos el mismo aumento, ya sea debido a la renuencia a despedir a algunos empleados o por el deseo de dar a todos un aumento que cuando menos les ayude a soportar el costo de la vida. Un tercer problema es que casi todos los empleados piensan que se desempeñan por arriba del promedio; por tanto, recibir un aumento por mérito menor al promedio puede ser desmoralizante.[47] Sin embargo, aunque esos problemas pueden afectar un plan de pago por mérito, parece haber pocas dudas de que ese plan puede y mejora el desempeño. Sin embargo, es necesario asegurarse de que las evaluaciones del desempeño sean lo más eficaz posible.[48]

El pago por mérito: dos nuevas opciones

Los planes tradicionales de pagos por mérito tienen dos características fundamentales: (1) los aumentos por mérito por lo general se ofrecen a empleados en un tiempo determinado del año en forma de un salario base superior (o "aumento") y (2) el aumento por mérito por lo general se basa exclusivamente en el desempeño individual (aunque el nivel general de las ganancias de la compañía podría afectar la suma total disponible para los aumentos por mérito).[49] En la actualidad se vuelven más populares dos adaptaciones del plan de pago por mérito. Uno premia los aumentos por mérito en una cantidad total una vez al año. El otro vincula los premios tanto con el desempeño individual como organizacional.

Los aumentos por mérito en una cantidad total son atractivos por diversas razones. Los aumentos por mérito tradicionales son acumulativos, mientras que algunos aumentos por mérito en una sola cantidad total no lo son. Ya que el aumento por mérito al empleado (de, digamos el 5% de su salario base) es otorgado en una sola cantidad, el aumento en los gastos de nómina pueden ser significativamente reducidos. (Tradicionalmente, alguien con un salario de 20 000 dólares por año podría obtener un 5% de aumento. Esto lo lleva al nuevo salario base de 21 000 dólares. Si obtiene otro 5% de aumento en el siguiente año, el nuevo aumento por mérito de 5% se añade no sólo a los 20 000 dólares del salario base sino a los 1 000 dólares extra que recibió el año anterior.) Otra ventaja es que el aumento por mérito en una sola cantidad puede ayudar a contener los costos de los beneficios, ya que el nivel de cobertura de prestaciones con frecuencia está relaciondo con el salario base actual del empleado. Los aumentos por mérito en una cantidad global también pueden ser motivadores más importantes que los aumentos tradicionales de pagos por mérito. Por ejemplo, un aumento por mérito en una cantidad total del 5% para nuestro empleado de 20 000 dólares es de 1 000 dólares, a diferencia de un incremento semanal tradicional de 19.25 dólares durante 52 semanas. Saber que los niveles de salario base no son permanentemente afectados por las decisiones de pagos por mérito también pueden ofrecer mayor flexibilidad (digamos, en un buen año específico) para ofrecer aumentos por mérito en cantidades globales algo superiores.

El cambio a un plan de pago por mérito en una cantidad global requiere considerar diversos puntos. Tal vez el más importante es que, si se va a eliminar la herramienta

de pagos por mérito que se usa para aumentar los salarios base, cualquier desigualdad substancial en el salario base debe ser eliminada primero. En esta forma, los salarios de los trabajadores de bajo rendimiento no están permanentemente congelados en relación con los salarios de los trabajadores de rendimiento superior. La adecuación de los aumentos por mérito también podría ser más importante, ya que ahora se debe considerar el efecto de los pagos en cantidades globales sobre el flujo de efectivo de nuestra compañía.

Otra opción del pago por mérito es ofrecerlo en una suma global basada tanto en el desempeño individual como en el desempeño organizacional. Una muestra de cómo realizarlo se presenta en la tabla 13.1. En este ejemplo, el desempeño de la compañía podría ser medido por el índice de rechazos y ventas dividido entre los costos de nómina. El desempeño de la compañía posteriormente se pondera en igual forma con el desempeño del empleado medido por su evaluación del desempeño. De esta manera, un empleado con desempeño sobresaliente recibiría una recompensa en cantidad global incluso si el desempeño de la organización fuera pobre. Sin embargo, los empleados con desempeño no aceptable no recibirían esas recompensas aun durante un año en el que el desempeño de la organización fuera sobresaliente. La ventaja de este método es que obliga a los empleados a dedicarse a las metas organizacionales como la rentabilidad y la productividad incrementadas. La desventaja es que puede reducir el valor motivacional de la recompensa o reducir el impacto del desempeño propio del empleado sobre la recompensa.[50]

INCENTIVOS PARA EMPLEADOS PROFESIONALES

Los *empleados profesionales* son aquellos cuyo trabajo incluye la *aplicación de conocimiento adquirido a la solución de los problemas de la empresa*, incluyendo a los abogados, doctores, economistas e ingenieros. Los profesionales casi siempre llegan a sus posiciones luego de períodos prolongados de estudio formal.[51]

TABLA 13.1 Ejemplo de una matriz para determinar la recompensa en cantidad global

	DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACION (PONDERACION = 0.50)				
EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS (PONDERACION = 0.50)	Sobresaliente (1.00)	Excelente (0.80)	Recomendable (0.60)	Marginal o Aceptable (0.40)	No aceptable (0)
Sobresaliente (1.00)	1.00	0.90	0.80	0.70	0.50
Excelente (0.80)	0.90	0.80	0.70	0.60	0.40
Recomendable (0.60)	0.80	0.70	0.60	0.50	0.30
Marginal o aceptable (0.00)	—	—	—	—	—
No aceptable (0.00)	—	—	—	—	—

Fuente: John F. Sullivan, "The Future of Merit Pay Programs", en *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 1989, p. 29.

Instrucciones. Para determinar el valor económico de la recompensa de incentivos de cada empleado, (1) multiplique el salario de tiempo directo anual del empleado o el salario del 30 junio por su recompensa de incentivo máximo y (2) multiplique el producto resultante por el porcentaje adecuado de esta tabla. Por ejemplo, si un empleado tiene un salario anual de 20 000 dólares el 30 de junio, un premio incentivo del 7% y su desempeño y el desempeño de la organización fueron "excelente", la recompensa del empleado sería de 1 120 dólares: 20 000 × 0.07 × 0.80 = 1 120.

Las decisiones de remuneración de los empleados profesionales comprenden problemas únicos. Uno es que, para la mayoría de los profesionales, el dinero históricamente ha sido menos importante de lo que ha sido para otros grupos de empleados. Esto en parte se debe a que los profesionales de cualquier forma normalmente reciben buen pago, y en parte porque tienden a estar más impulsados por el deseo de producir trabajo de gran calidad y recibir reconocimiento de los colegas.

Sin embargo, eso no quiere decir que a los profesionales no les guste recibir incentivos financieros. Por ejemplo, estudios realizados en industrias orientados a la ciencia, como la farmacéutica y la aeroespacial, consistentemente muestran que las compañías con los grupos de investigación y desarrollo más productivos cuentan con planes de remuneración por incentivos para sus profesionales, normalmente en la forma de bonos. Por lo general, existe una relación conservadora entre los bonos y el salario; en otras palabras, partes más pequeñas del salario total se entregan en forma de bonos. El ciclo de tiempo de estos planes de incentivos tiende también a ser de más de un año, lo que refleja los años de desarrollo que habitualmente se necesitan para diseñar, desarrollar y comercializar un nuevo producto.

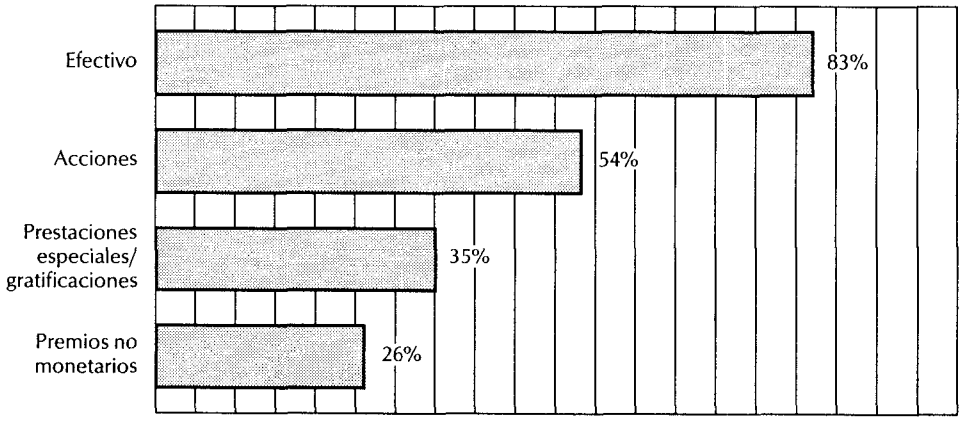
Aunque no son estrictamente incentivos, *existen* muchos elementos no salariales que los profesionales deben tener para hacer mejor su trabajo. Estos elementos van desde un mejor equipo e instalaciones, hasta un estilo de administración estimulante que apoye sus publicaciones profesionales.

COMO RECOMPENSAR A LOS COLABORADORES CLAVE

¿Cómo suelen recompensar las organizaciones a sus colaboradores clave? De acuerdo con la *Encuesta Hay para la Compensación a los Ejecutivos* y *Colaboradores Clave* en empresas de alta tecnología, aproximadamente el 76% de los participantes informó que tiene algún tipo de plan formal o informal para recompensar a los colaboradores clave. Como se puede ver en la figura 13.1, el 83% de las empresas con programas para colaboradores clave los recompensó con pagos únicos en efectivo. Alrededor de la mitad utilizó algún tipo de plan de pago con acciones (opciones de acciones u otorgar acciones) para recompensar a este tipo de colaboradores. Con respecto a los pagos en efectivo, las oportunidades máximas estuvieron en un intervalo de 5 000 a 30 000 dólares (por lo común, 5 000 dólares) para el personal clave. Otras recompensas incluyeron premios no económicos como automóviles, viajes y financiamiento para la investigación, así como períodos sabáticos, reconocimiento público, libertad para elegir proyectos y "mejoras generales en la vida laboral".[52]

FIGURA 13.1
Medios utilizados para recompensar a los colaboradores clave

Fuente: Michael F. Spratt y Bernadette Steele, "Rewarding Key Contributors", en *Compensations and Benefits Review*, julio-agosto de 1985, p. 30.



Porcentaje de las empresas con planes para los colaboradores clave que utilizan este método.

PLANES DE INCENTIVOS PARA EL SERVICIO AL CONSUMIDOR

Las empresas también están desarrollando planes del tipo de pagos por mérito para recompensar a los empleados por su colaboración en las normas de servicio al cliente de la empresa. Uno de estos programas fue instituido en la Aetna Life & Casualty Company.[53]

Este plan tuvo dos componentes. El programa de salario base compensó a los empleados de acuerdo con su desempeño general sostenido. Pero, además, el Plan de Desempeño Estrella fundado en el servicio al consumidor, utilizó bonos como recompensas únicas a los empleados con contribuciones superiores, particularmente, en el área del servicio al consumidor.[54] Primero, se establecieron las normas del servicio al consumidor, que consistían en: el empleado muestra conocimiento de las necesidades del cliente; el empleado muestra interés por los otros y sus opiniones; y el empleado es accesible con los clientes. Luego, se distribuyeron bonos anuales a los empleados con buen desempeño a partir de un fondo que representó el 2% de los salarios base anuales de la empresa.

▶ PLANES DE INCENTIVOS A NIVEL DE TODA LA ORGANIZACIÓN

Muchas empresas tienen planes de incentivos en los que virtualmente todos los empleados pueden participar, a saber, el reparto de utilidades, la posesión de acciones por parte del empleado y los planes Scanlon.

PLANES DE REPARTO DE UTILIDADES

plan de reparto de utilidades
Plan mediante el cual la mayoría de los empleados comparten las utilidades de la compañía.

En un **plan de reparto de utilidades,** la mayoría de los empleados recibe una participación de las utilidades de la compañía. La investigación sobre la eficacia de los planes de reparto de utilidades es escasa. En un estudio, aproximadamente la mitad de las compañías encuestadas pensaba que sus planes de reparto de utilidades habían sido benéficos,[55] pero estos beneficios no eran necesariamente en términos de un mayor desempeño y motivación. Por el contrario, los beneficios organizacionales probablemente son mas sutiles. Por ejemplo, estos planes podrían incrementar el sentido de compromiso de los trabajadores con la organización así como la sensación de participación y membresía. Es posible también que reduzcan la rotación de personal y alienten a los empleados a economizar.

Hay varios tipos de planes de reparto de utilidades, pero los más populares son los planes en efectivo. En este caso, un porcentaje de las utilidades (generalmente del 15% al 20%) se distribuye como participación de utilidades en intervalos regulares. Un ejemplo de esto es el *Sistema de Incentivos Lincoln*, instituido por vez primera en la Lincoln Electric Company de Ohio. En una versión del plan Lincoln, la mayoría de los empleados labora según un plan de trabajo por piezas garantizado, y cada año se distribuyen las utilidades anuales totales (menos impuestos, 6% de dividendos para los accionistas y una reserva para inversión) entre los empleados de acuerdo con su calificación de mérito.[56] Otras versiones del plan Lincoln comprenden también un sistema de sugerencias que paga a los trabajadores individuales recompensas por los ahorros derivados de sus sugerencias. El plan Lincoln ha tenido mucho éxito.

El reparto de utilidades ha alcanzado quizás su conclusión lógica en Japón, donde para muchos empleados existe un bono semestral que refleja el desempeño de la empresa; la cantidad de este bono semestral de reparto de utilidades generalmente es equivalente a 5 o 6 meses de salario para cada empleado.[57]

Existen también *planes diferidos de reparto de utilidades*. En este caso, una porción predeterminada de las utilidades se coloca en la cuenta de cada empleado bajo la

supervisión de un fideicomisario. Esos planes tienen ventajas tributarias, ya que se difieren los impuestos sobre ingresos, generalmente hasta que el empleado se retire, y por tanto se le aplica una tasa inferior de impuestos.

PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES PARA LOS EMPLEADOS (PPAE)

plan de propiedad de acciones por los empleados (PPAE)
Este plan generalmente consiste en que una corporación contribuye con acciones propias a un fideicomiso en el que anualmente se hacen contribuciones adicionales. El fideicomiso distribuye las acciones a los empleados a su retiro o cuando dejan la empresa.

En la forma más básica de PPAE, una corporación contribuye con acciones propias, o dinero para comprarlas, a un fideicomiso que se establece con el fin de adquirir acciones de la compañía para los empleados.[58] Estas contribuciones, por lo común, se realizan anualmente y en proporción a la compensación total de los empleados, con un límite del 15% de la compensación. El fideicomiso retiene los valores en cuentas individuales de los empleados y luego se les entrega al tiempo de su retiro o separación de la empresa (suponiendo que el empleado ha trabajado con la compañía el tiempo suficiente como para haber logrado acciones).

Un plan de propiedad de acciones por parte de los empleados tiene varias ventajas. La corporación recibe una deducción de impuestos cuando hace su contribución; la deducción es equivalente al valor en el mercado de las acciones que se transfieren al fideicomisario. Las corporaciones pueden reclamar una deducción de impuestos de ingresos por los dividendos pagados conforme al plan PPAE de tenencia de acciones.[59] No se cobran impuestos al empleado hasta que reciba una distribución del fideicomiso, generalmente a su retiro, para cuando la tarifa de impuestos para la persona es reducida. Además, la Ley de Seguridad del Ingreso de Retiro de los Empleados permite a una empresa pedir prestado de las acciones de empleados en el fideicomiso y posteriormente pagar el préstamo en dólares antes de impuestos y no después, lo que representa otro incentivo tributario para el uso de estos planes.[60] El Acta de Reducción del Déficit de 1984 y el Acta de Reforma al Impuesto de 1986 incluyeron ventajas substanciales al impuesto para la formación del PPAE, por lo que éste se volvió un vehículo común para las adquisiciones financieras. El Acta de Conciliación de Ingresos de 1989 redujo algunos de los beneficios fiscales asociados con el PPAE, pero los programas siguen siendo populares.

La investigación en este caso es también muy limitada, pero parece que estos planes alientan a los empleados a desarrollar una sensación de propiedad y compromiso con la empresa.[61] Ocurre así en parte porque les ofrece oportunidades de mayores incentivos financieros, crea un nuevo sentimiento de propiedad y fomenta el trabajo en equipo.[62]

PLAN SCANLON

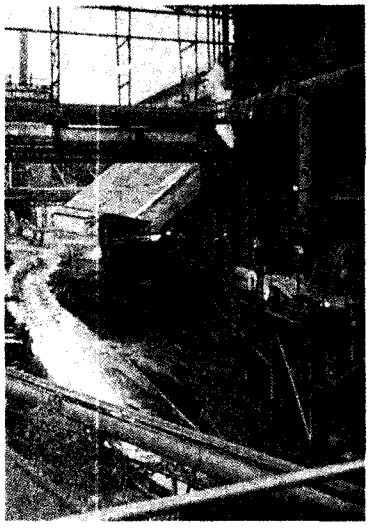
Pocas personas negarían el hecho de que la manera más poderosa de asegurar un compromiso es sincronizar las metas de la organización con las del personal; en otras palabras, asegurar que los dos conjuntos de metas se sobrepongan, y que al tratar de alcanzar sus objetivos el trabajador alcance también los de la empresa. Para llegar a esta situación ideal se han propuesto muchas técnicas, pero son pocas las que se han aplicado tan ampliamente o con tanto éxito como el **plan Scanlon,** que es un plan de incentivos desarrollado en 1937 por Joseph Scanlon, funcionario del Sindicato de Acereros.[63]

plan Scanlon
Plan de incentivos desarrollado en 1937 por Joseph Scanlon y diseñado para fomentar la cooperación, participación y reparto de las prestaciones. El plan cubre actitudes, sugerencias de los trabajadores y fórmulas de prestaciones.

El plan Scanlon es en realidad notablemente progresista considerando que fue desarrollado hace unos 60 años. Contiene muchos de los elementos que en la actualidad se asocian con los programas para crear el compromiso y los planes de mejoramiento de la calidad. El plan Scanlon ha sido modificado con los años por organizaciones como Scanlon Plan Associates, grupo de apoyo no lucrativo para las organizaciones que cuentan con planes Scanlon. En nuestros días, los planes Scanlon tiene tres características básicas:[64] La primera es la *filosofía de cooperación*. Asume que los gerentes y trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de "nosotros" y "ellos" que normalmente impiden a los empleados desarrollar un sentimiento de propiedad en

la compañía, sustituyéndolo por un clima en el que todos cooperan debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de la cooperación honesta. Por tanto, debe existir una filosofía generalizada de cooperación en la empresa para que el plan tenga éxito.[65]

Una segunda característica es la que sus practicantes llaman *identidad*; esto significa que la participación del empleado en la misión o propósito de la compañía debe estar claramente establecido y los empleados deben entender la forma en la que funciona el negocio, por ejemplo, en términos de consumidores, precios y costos. La *capacidad* es la tercera característica básica. El programa actual, a decir de tres expertos, "reconoce explícitamente que un plan Scanlon exige un alto grado de capacidad por parte de los empleados en todos los niveles".[66] Por tanto, la aplicación exitosa del plan supone que los empleados por horas pueden realizar sus actividades de manera capaz así como identificar e instituir mejoras, y que los supervisores tienen las habilidades de liderazgo para la administración participativa, que es crítica en un Plan Scanlon.



La planta acerera Weirton, en West Virginia, tiene un PPAE exitoso en una industria altamente competitiva. (véase página anterior para un análisis de un PPAE.)

La cuarta característica del plan es el *sistema de participación*.[67] Este toma la forma de dos niveles de comités: el nivel departamental y el nivel ejecutivo. Los empleados presentan sugerencias para el mejoramiento de la productividad a los comités apropiados a nivel departamental, los que posteriormente transmiten selectivamente las sugerencias valiosas al comité de nivel ejecutivo. Este último decide si aplica o no la sugerencia.

El quinto elemento del plan es la *fórmula de reparto de utilidades*. Básicamente, el plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos. Si se aplica una sugerencia y tiene éxito, todos los empleados generalmente comparten el 75% de los ahorros. Por ejemplo, considere que el margen normal mensual de costos de nómina con respecto a ventas es de 50%. (Así, si las ventas son de 600 000 dólares, los costos de la nómina deben ser de 300 000.) Suponga que se aplican sugerencias y producen costos en nómina de 250 000 dólares en un mes en el que las ventas fueron de 550 000 y los costos de la nómina *por tanto deberían haber sido* de 275 000 dólares (50% de las ventas). El ahorro atribuible a estas sugerencias es de 25 000 dólares (275 000 menos 250 000). Los empleados se repartirían el 75% (18 750) mientras que 6 250 dólares quedarían para la empresa. En la práctica una porción, generalmente una cuarta parte de los 18 750 dólares, se guarda para los meses en los que los costos de la mano de obra exceden la norma.

El plan Scanlon ha tenido mucho éxito en términos de la reducción de costos y el aumento de la sensación de participación y cooperación entre los empleados. En un estudio reciente, los costos de mano de obra se redujeron en 10% y las quejas descendieron a la mitad, después de la aplicación del plan.[68]

No obstante, varios planes Scanlon han fracasado y se sabe que hay ciertas condiciones que se requieren para su éxito. Por lo común, es más eficaz cuando hay un número relativamente pequeño de participantes, en general menos de mil. Tiene más éxito cuando se cuenta con líneas de producto y costos estables, ya que es importante que el margen de costos laborales/ventas se mantenga estable. La buena supervisión y las relaciones laborales saludables parecen ser esenciales y, por supuesto, es crucial que haya un firme compromiso con el plan por parte de la administración, particularmente durante el confuso período de inicio.[69]

PLANES DE REPARTO DE GANANCIAS

reparto de ganancias Plan de incentivos que compromete a los empleados en un esfuerzo común para lograr los objetivos de productividad y compartir las ganancias.

El plan Scanlon es en realidad una primera versión de lo que hoy se conoce como Plan de **reparto de ganancias**, un plan de incentivos que compromete a muchos o todos los empleados en un esfuerzo común para lograr los objetivos de productividad de la compañía. El incremento de las ganancias resultantes de los ahorros en los costos se reparten entre los empleados y la compañía.[70] Además del Plan Scanlon, otros tipos comunes de planes de reparto de ganancias incluyen los planes Rucker e Improshare.

La diferencia fundamental entre estos planes está en la fórmula utilizada para determinar los bonos de los empleados.[71] La fórmula Scanlon divide los gastos de nómina entre las ventas totales. El plan Rucker utiliza el valor de las ventas menos los materiales y materias primas, todo dividido entre los costos de nómina, como el índice de la fórmula. El plan Improshare se diferencia en que determina criterios de producción para cada departamento. Los planes Scanlon y Rucker incluyen sistemas gerenciales participativos que utilizan comités. El plan Improshare no incluye un componente gerencial participativo, sino que más bien considera la participación como un resultado del plan de bonos. En un estudio de 223 compañías con planes de reparto de ganancias, 95 de las empresas participantes tenían planes diseñados para el cliente, mientras que el resto utilizó planes prestablecidos como Scanlon, Rucker o Improshare.[72]

Pasos en un plan de reparto de ganancias

La empresa deseosa de instituir su propio plan de ganancias debe seguir ocho pasos fundamentales.[73] Primero, establecer los objetivos generales del plan. Esto podría incluir la necesidad de mejorar la productividad de la compañía o, por ejemplo, reforzar el trabajo en equipo.

Segundo, definir las medidas específicas para el desempeño. Por lo general, consisten en medidas de productividad como la mano de obra, las horas o el costo por unidad producida, los préstamos efectuados por hora o el costo total por empleado de tiempo completo. Las posibles medidas financieras utilizables en este punto incluyen las utilidades antes que el interés y los impuestos, y el rendimiento sobre los activos líquidos. El tercer paso es deducir una fórmula, como por ejemplo: "Los gastos de la nómina dividido entre las ventas totales." Esto crea la reserva en dólares que se reparte entre los participantes. (En un estudio se encontró que el 46.7% de incremento en las ganancias fue para empleados y el resto permaneció con la compañía.)[74] Cuarto, determinar un método para dividir y distribuir el reparto de ganancias entre los empleados. En este punto, un método tradicional comprende el porcentaje equitativo del salario o repartos iguales, aunque algunos planes también tratan de modificar las recompensas hasta una medida límite basada en el desempeño individual. Quinto, la magnitud del pago debe ser lo bastante significativa para llamar la atención de los participantes y motivar sus conductas. Un experto sugiere como combinación eficaz un potencial de 4 o 5% de salario y un 70 u 80% de oportunidad de lograr el objetivo. El sexto componente es la forma de pago, que por lo general es en efectivo pero ocasionalmente en acciones comunes o pagos diferidos en efectivo. Séptimo, se debe decidir con qué frecuencia se pagarán los bonos. Esto a su vez depende de las medidas del desempeño utilizadas: existe la tendencia a calcular anualmente las medidas de desempeño desde el punto de vista financiero, mientras que las medidas de productividad de mano de obra a menudo se calculan trimestral o mensualmente.

Por último, el octavo componente es el sistema de apoyo o participativo que se va a utilizar para involucrar a los empleados. En este sentido, los sistemas que se utilizan con mayor frecuencia incluyen los comités directivos, las asambleas de actualización, los sistemas de sugerencias, los coordinadores, los equipos para la solución de problemas, los comités departamentales, los programas de capacitación, boletines, auditorías internas y auditorías externas.

Cómo hacer que el plan funcione

El método de reparto de ganancias como incentivo es un concepto sencillo, pero se deben explicar varios puntos para asegurar que el plan funcione en la práctica.[75] Primero, en la mayoría de los planes de reparto de ganancias la participación de los empleados es el factor más importante para su éxito. Obviamente, si los empleados desconfían de los motivos para instalar el plan, no creen que sus sugerencias serán escuchadas o piensan que por alguna razón el plan fracasará, probablemente el plan no tendrá éxito.

Por tanto, la alta gerencia y el personal de supervisión tienen que apoyar activamente la supervisión participativa y estar dispuestos a hacer que estos planes funcionen. Además, por lo común trabajan mejor con una fuerza laboral técnicamente bien capacitada, motivada por la compensación superior y más involucrada e interesada en aprender sobre las ramificaciones financieras de sus puestos. Las encuestas de opinión de los empleados muchas veces se utilizan para reunir información con el fin de predecir la forma en que reaccionará la fuerza laboral frente a un plan de reparto de ganancias. Los temas a tratar en tal encuesta incluyen la satisfacción del empleado, el grado de seguridad y la confianza en el supervisor, la capacidad de supervisión observada, el nivel de cooperación interdepartamental, la disposición para hacer sugerencias, el nivel actual de desempeño en el puesto y la disposición para participar en la toma de decisiones relacionadas con el puesto.[76]

PLANES DE PAGO EN RIESGO

Un número creciente de empresas, que incluye a Saturn Corp., Toyota Motor Manufacturing y DuPont, están instituyendo nuevos planes de incentivos en toda la organización. Estos planes suelen ser llamados planes de pagos variables pero en esencia son planes que colocan alguna porción del pago del empleado en riesgo, sujeto al cumplimiento de las metas financieras de la empresa.

Su característica fundamental es que una parte del salario base del empleado está en riesgo. En el plan DuPont, por ejemplo, el pago en riesgo del empleado es un máximo del 6%. Esto significa que el sueldo base de cada empleado será el 94% del salario de su contraparte en otros departamentos (no en riesgo) de DuPont.[77] En Saturn, el componente en riesgo se designó inicialmente en un 20%, pero en la actualidad se ha reducido a un 5%, como ya se describió. El propósito del método "en riesgo" en parte es pagar a los empleados más como socios. Este método realmente es semejante a los programas, mucho más costosos, de Japón, en los que la parte "en riesgo" podría ser 50-60% del salario anual de un empleado. En la medida en que el pago en riesgo sea parte de un programa más amplio dirigido a convertir a los empleados en socios del comité —por ejemplo, programas que subrayen los valores de la confianza y el respeto, la amplia comunicación y la participación y oportunidades para el progreso— los programas en riesgo deberán ser exitosos.

▶ DESARROLLO DE PLANES DE INCENTIVOS EFICACES

PROBLEMAS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS

Hay varias razones por las que los planes de incentivos fracasan, y casi todas pueden explicarse en términos de lo que se sabe sobre la motivación humana. Para que ocurra la motivación, el trabajador debe creer que su esfuerzo conducirá a recompensas, *y* debe desear esa recompensa. En la mayoría de los casos, cuando fallan los planes de incentivos se debe a que una o las dos condiciones no se cumplen.[78] Los *criterios injustos* —criterios demasiado elevados o inalcanzables— son también una causa del fracaso de los planes de incentivos. Una segunda razón es el temor real o imaginado de que las *tarifas serán reducidas o los criterios incrementados* si el desempeño excede los niveles normales durante mucho tiempo. Las reducciones en las tarifas de pago han sido durante mucho tiempo el problema de los planes de incentivos y esta dificultad persiste hasta ahora, por ejemplo entre los fabricantes que reducen el territorio de un vendedor tan pronto como sus comisiones se tornan "excesivas". Las *restricciones de grupo* y las presiones de los compañeros pueden operar tanto a favor como en contra del plan; si

http://libreria-universitaria.blogspot.com

un grupo considera justo el plan, puede mantener al margen a sus detractores y conservar una alta producción. Pero lo opuesto es cierto también, y si por alguna razón el grupo considera que el plan es injusto ocurrirá —por la educación, ostracismo o castigo— que los niveles de producción de los miembros del grupo se mantengan bajos. Otros planes fallan debido a que los empleados *no los entienden*, ya sea porque el plan es demasiado complejo o porque no se les comunica de manera entendible.

Hasta ahora hemos analizado algunas de las causas de estos fracasos. Ahora veamos algunas normas específicas para desarrollar planes de incentivos eficientes:[79]

1. *Asegure que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados.* El plan de incentivos debe recompensar a los empleados en *proporción directa* a su aumento de productividad. Los empleados deben también percibir que pueden *realmente llevar a cabo las tareas* requeridas. De esta manera, el criterio tiene que ser alcanzable y la empresa debe ofrecer las herramientas, el equipo y la capacitación necesarios.[80]

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA A LOS INCENTIVOS FINANCIEROS: ESTADÍSTICAS DE EVALUACIONES

Recuerde que los planes de pagos por mérito eficientes siempre se construyen sobre el fundamento de las evaluaciones justas y precisas. Algunos supervisores "califican" más estrictamente que otros; algunos de verdad tienen principalmente estrellas y otros están expuestos a los errores tradicionales de clasificación. Al comparar los resultados de los diferentes departamentos o divisiones podrían surgir ciertos problemas para inspecciones más exactas.

Después de acumular los datos de evaluación de los diferentes departamentos y supervisores, decida el área o las áreas específicas que le gustaría revisar. Podría tomar más de un área a la vez, por el tipo de datos: primero, por departamento (en orden alfabético ascendente), y luego, por el último nombre del supervisor (nuevamente en orden alfabético ascendente).

Enseguida, examine los promedios y varianzas estadísticos. Muy poca varianza indica una tendencia central —un supervisor que no quiere hacer distinciones entre sus empleados, de tal manera que todos califican en promedio. Si se observan las calificaciones mínima y máxima concedidas se sabrá si existe o no un intervalo restringido —en otras palabras, otro índice de poca diferenciación entre los empleados. Por supuesto, el intervalo podría estar restringido por el lado máximo (un "examinador moderado") o el lado mínimo. Si existe muy poca diferencia en las calificaciones, entonces quienes tienen desempeño superior no son reforzados y a quienes tienen desempeño malo no se les aclaran las expectativas de lo que deben hacer para mejorar. Penley y Penley señalan que la varianza pequeña indica "retroalimentación no diferenciada para los empleados".[1]

También es posible que quiera examinar la pertinencia de las evaluaciones. Si la política de su compañía es evaluar a los empleados en o durante el aniversario de la contratación, se introduce ese mes y día. En otra columna, introduzca la fecha en que realmente se llevó a cabo la evaluación. Mediante la sustracción de la fecha de evaluación de la fecha de contratación, es posible ver con rapidez la oportunidad de las evaluaciones. Esto es posible gracias a paquetes como Lotus 1-2-3, que almacenan datos calendario basados en el número de días desde el 31 de diciembre de 1899.[2]

Mediante el análisis de los resultados del proceso de evaluación, es posible notar las áreas problema que exigen mayor capacitación. La eliminación de estos problemas podría bien ser un prerrequisito para instalar un plan eficiente de incentivos.

[1] Larry E. Penley y Yolanda E. Penley, *Human Resources Simulation: Using Lotus 1-2-3*, Carrollton, TX, South Western Publishing Co., 1988, p. 121.

[2] Gregory T. LeBlond y Douglas Ford Cobb, *Using Lotus 1-2-3*, Indianapolis, Que Corporation, 1983, p. 169.

2. *El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por los empleados.* Los empleados deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
3. *Establezca criterios efectivos.* Esto requiere de algunos elementos. Los criterios deben ser justos para sus subordinados. Deben ser altos pero *razonables* —debe existir aproximadamente un 50:50 de oportunidades de éxito. Y la meta debe ser *específica* —esto es mucho más eficaz que decirle a alguien "realiza tu mejor esfuerzo".
4. *Garantice sus criterios.* Considere el criterio como un *contrato* con sus empleados. Una vez que el plan funcione, sea precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.[81]
5. *Garantice un salario base por hora.* Particularmente para el personal de planta, en general es aconsejable garantizar un sueldo base a los empleados.[82] Por consiguiente, ellos sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán su salario base mínimo garantizado.

EN RESUMEN: CUANDO UTILIZAR LOS PLANES DE INCENTIVOS

Existen dos elementos sobre los cuales se puede compensar a los empleados: tiempo y producción. El sueldo o salario directo consiste en compensar a los empleados con base en incremento de tiempo (como puede ser por hora, diario o semanal). Los planes de incentivos (que requieren trabajo a destajo o comisiones) incluyen compensar a los empleados según su producción.[83] ¿En qué condiciones se debe pagar a los empleados con base en el tiempo o en la producción (incentivo)? A continuación se presentan algunas normas (resumidas en la tabla 13.2).

Cuándo pagar con base en tiempo

1. *Cuando las unidades de producción son difíciles de distinguir y medir.* Resulta más apropiado un salario o sueldo directo (o quizás un plan de incentivos de grupo).
2. *Cuando los empleados no pueden controlar la cantidad de la producción.* Cuando los empleados tienen poco control sobre la cantidad de producción (como en el caso de líneas de ensamble donde el ritmo lo marcan las máquinas), es más apropiado el pago por tiempo.
3. *Cuando los retrasos en el trabajo son frecuentes y están fuera del control de los empleados.* No es práctico vincular el sueldo de los trabajadores con su rendimiento si los retrasos en la producción están fuera de su control.

TABLA 13.2 Cuándo tomar como base el pago de incentivos en lugar de tiempo

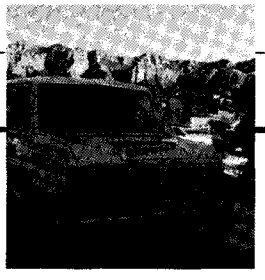
	PAGO BASADO EN LOS INCENTIVOS	PAGO BASADO EN EL TIEMPO
Unidades de producción	Fácil de medir	Difícil de medir
Control de producción de los empleados	No lo pueden controlar	Lo pueden controlar
Retrasos del trabajo	Bajo el control de los empleados	Más allá del control de los empleados
Calidad	No es demasiado importante	Superior
Buena supervisión y acuerdo sobre lo que significa un "día de trabajo justo"	No	Sí
Debe saber los costos precisos de la mano de obra para mantenerse competitivo	Sí	No

4. *Cuando las consideraciones de calidad son particularmente importantes.* Casi todos los planes de incentivos relacionan el sueldo con la cantidad más que con la calidad de la producción. Cuando la calidad es una consideración primordial (como sucede con el personal de ingeniería u otras áreas profesionales), el pago por tiempo es más apropiado.
5. *Cuando el conocimiento preciso de los costos de mano de obra por unidad no sea requerido por las condiciones competitivas.* Instalar un plan de incentivos con frecuencia requiere de una inversión de ingeniería industrial, el análisis de métodos y el cálculo de los costos de mano de obra por unidad. Si este preciso control de costos no es requerido por las condiciones competitivas, probablemente no valga la pena desarrollarlos por el único motivo de instalar un plan de incentivos.

Cuándo pagar con base en la producción (planes de incentivos)

En el mismo sentido, el pago basado en la *producción* será preferible si:

1. Las unidades de producción se pueden medir.
2. Existe una relación clara entre el esfuerzo del trabajador y la cantidad de producción.
3. El puesto está estructurado, el flujo de trabajo es regular y los retrasos son pocos o predecibles.
4. La calidad es menos importante que la cantidad o, si la calidad es importante, es fácil de medir y controlar.
5. Las condiciones competitivas requieren que los costos de mano de obra por unidad se conozcan y sean establecidos antes de iniciar la producción.[84]



CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO

Ejemplo de un programa total de compensación

Las empresas progresistas utilizan hoy cada vez más los incentivos financieros de pago en riesgo y diferentes recompensas alternativas (como las recompensas en efectivo). El propósito es fomentar la calidad y productividad mediante el uso de herramientas innovadoras de compensación como parte de sus programas de formación del compromiso. Federal Express ofrece un buen ejemplo:[85]

En Federal Express, las revisiones trimestrales de salarios y las encuestas salariales periódicas a nivel nacional y local son utilizadas para mantener competitivos los niveles y programas de pagos. La equidad interna se mantiene mediante el uso del sistema Hay de valuación de puestos. Bajo el sistema Hay, todas las posiciones asalariadas de Federal Express son valuadas sobre tres factores: saber cómo, la solución de problemas y la responsabilidad. Para cada puesto, se asignan puntos por cada uno de los tres factores, y el número total de puntos se compara a un nivel del grado correspondiente. (Cada nivel del grado tiene un margen de puntos en la valuación de puestos.) Los puestos en Federal Express se colocan dentro de estos grados de acuerdo con el número de puntos del sistema Hay.

El resultado de toda esta valuación del puesto es una serie de niveles salariales, de tal manera que el sueldo de cada una de las posiciones de Federal Express tiende a ser equitativo en relación con otros puestos de la misma empresa. Al mismo tiempo (gracias a los estudios salariales), los salarios base son altamente competitivos comparados con los puestos similares en el mercado. Federal Express define al mercado como "donde reclutamos" cada grupo de pago. El mercado principal para los grupos piloto y de mantenimiento es, por ejemplo, la industria de la línea aérea y flete aéreo. Los índices de pagos de sus competidores directos en la industria del flete aéreo son comparados

con el campo y el grupo eje de pago por hora. El mercado asalariado exento consiste en importantes compañías nacionales, ya que estos puestos son reclutados a nivel nacional. Los empleados asalariados no exentos en general son contratados a nivel local. Por tanto, el mercado local es encuestado para este grupo de pagos para determinar la posición en el mercado de Federal Express.

En casi todas las posiciones de Federal Express, el solo salario base probablemente sería un pago competitivo con los índices del mercado. Sin embargo, también hay un marcado énfasis en el pago por desempeño. Como señala un gerente: "Estamos convencidos de que las personas quieren ver una relación entre el desempeño y la recompensa... pienso que quieren saber que cuando se esfuerzan por lograr su parte de nuestra meta de satisfacción al consumidor en un 100%, sus esfuerzos no serán ignorados."[86] Por tanto, Federal Express tiene diferentes programas de pago por desempeño.

Programa del mérito. Todos los empleados asalariados reciben aumentos de salario por mérito con base en su desempeño individual. La mayoría de los empleados por horas también recibe en la actualidad aumentos por mérito en lugar de aumentos automáticos por progresión para reconocer el desempeño individual. El proceso de evaluación del desempeño en Federal Express ofrece el vehículo para clasificar el desempeño de los empleados y para "compartir esta información para el desarrollo de los individuos y hacer las recomendaciones de aumentos salariales según el desempeño sostenido. Así, es esencial que las evaluaciones por desempeño sean justas y que se mida con precisión el desempeño para asegurar la integridad del principio de pago por desempeño".[87]

Pro pago. Una buena cantidad de empleados por horas en Federal Express puede recibir bonos por mérito en una suma total una vez que alcanza el máximo de su nivel salarial. El empleado recibe el pro pago sólo si ha estado en el máximo de su nivel salarial durante un período especificado de tiempo (normalmente 6 meses) y si ha tenido una revisión de desempeño por encima del promedio.

Programa Estrella y Superestrella. Los empleados asalariados que alcancen una calificación por desempeño específica podrían ser nominados para recibir un bono Estrella o Superestrella. Estos empleados reciben un bono en una suma global. Los empleados con calificación de estrella representan un máximo del 10% de quienes tienen mejor desempeño en cada división, y los que tienen clasificación de Superestrella representan un máximo del 1%.

Reparto de utilidades. Federal Express distribuye las utilidades de acuerdo con los niveles de ganancia totales de la corporación. El consejo de directores establece anualmente la cantidad a pagar, con base en las ganancias previas al impuesto. Los pagos del plan pueden ser en forma de acciones, en efectivo o ambas, y por lo general se hacen en forma semianual en junio y diciembre. El plan está diseñado para integrarlo con los planes de pensión y ahorros de la empresa con el fin de ofrecer un programa de retiro más amplio.

Programas MBO/MIC y PBO/PIC. Son planes de incentivos individuales para gerentes y profesionales, que fueron desarrollados para ofrecer a los empleados administrativos y empleados exentos la oportunidad de recibir recompensas financieras por ayudar al logro de los objetivos corporativos, departamentales y divisionales. Los componentes de los programas MIC y PIC (compensación de incentivos gerenciales y compensación de incentivos profesionales), en general recompensan por el logro de las metas de utilidades a nivel de división y corporativa.[88] Los bonos MBO (o PBO) están vinculados con el logro individual de las metas personales, del servicio o que están relacionadas con las utilidades. Así, para un gerente de ventas regional, una meta "personal" podría ser el mejoramiento en el índice de liderazgo de la persona en la encuesta anual de retroalimentación de la empresa.[89]

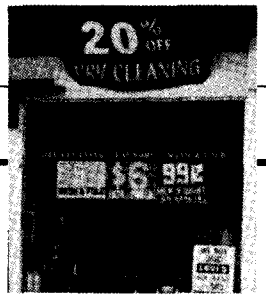
Programa de vales Bravo Zulu. El programa de vales Bravo Zulu fue establecido para dar a los gerentes la capacidad de ofrecer recompensas inmediatas a los empleados por su desempeño sobresaliente por encima y más allá de los requerimientos normales del puesto. Los vales Bravo Zulu podrían ser en forma de un cheque o incluir alguna otra forma de recompensa (como vales para restaurante o boletos de teatro). (Bravo Zulu es un título tomado de la señal de semáforo de la Marina de los Estados Unidos para "bien hecho".) Se calcula que más de 150 veces al año un gerente de Federal Express presenta a un empleado una de estas recompensas, cuyo promedio es de aproximadamente 50 dólares.[90]

Premio Golden Falcon. El premio Golden Falcon se otorga a los empleados permanentes que demuestran un buen servicio a los consumidores más allá de su propia responsabilidad. Los candidatos suelen ser nominados por las cartas de consumidores internos o externos no solicitadas, que señalan el desempeño sobresaliente del candidato. El comité Golden Falcon revisa a los candidatos y la selección final es hecha por un funcionario de operaciones de alto nivel. Mensualmente se anuncian los ganadores mediante publicaciones y programas de video de la compañía. Reciben un broche de solapa Golden Falcon y acciones comunes de Federal Express.

compensación variable premios financieros que se pagan en una sola ocasión y que no aumentan permanentemente los costos fijos de la nómina de pagos.

Con la excepción del programa por mérito, todos estos programas de pago por desempeño son formas de **compensación variable**. En otras palabras, las recompensas pro pago, Estrella/Superestrella, el reparto de utilidades, MBO/MIC, PBO/PIC, Bravo Zulu y Golden Falcon son recompensas de una sola cantidad global, independiente del salario base. Todos estos premios le permiten a la compañía recompensar el desempeño sobresaliente sin incrementar de manera permanente los costos fijos de nómina. La variabilidad también refleja cambios en las condiciones del negocio y permite a Federal Express actuar contra las condiciones económicas adversas en tanto que mantiene su política de empleo total.

Como otras empresas progresistas, Federal Express también ofrece una amplia gama de prestaciones para los trabajadores. Tales prestaciones las analizaremos en el capítulo 14.



Aplicaciones a negocios pequeños

Además de los métodos de aplicación de incentivos analizados hasta este momento, existen algunas otras sugerencias que mejorarán la efectividad de los incentivos planeados.

ADAPTE LOS INCENTIVOS PARA EMPLEADOS NO EXENTOS AL ACTA DE NORMAS DE TRABAJO JUSTO

En particular para las compañías más pequeñas, que podrían no estar relacionadas con este problema, es importante recordar que de acuerdo con esa Acta, sólo cierto tipo de bonos son excluibles del cálculo para el pago de horas extras de trabajo.[91] El problema fundamental es que las tarifas de tiempo extra se deben pagar a los empleados no exentos con base en sus ingresos de la semana anterior, y a menos que los bonos de incentivos estén estructurados adecuadamente, la cantidad de los bonos viene a ser parte del salario de la semana. Por tanto, deben estar incluidos en el salario base cuando se calcula algún tiempo extra de esa semana.

Ciertos bonos son excluibles de los cálculos del pago del tiempo extra. Por ejemplo, los bonos de Navidad y los de gratificaciones que no se calculan según las horas

trabajadas por el empleado, o que se pagan de acuerdo con un contrato o que son tan substanciales que los empleados los consideran parte de sus ingresos, no tienen que estar incluidos en los cálculos para el pago de horas extras. En forma semejante, también son excluibles los bonos puramente discrecionales, los que la empresa decide si serán pagados y su monto.

El problema es que muchos otros tipos de pagos de incentivos definitivamente deben ser incluidos en sus cálculos. De acuerdo con la FLSA, los bonos que se deben incluir en los cálculos para el pago de horas extras comprenden los prometidos a los empleados recién contratados, los que se ofrecen en contratos sindicales y otros acuerdos y aquellos anunciados para inducir a los empleados a trabajar con mayor productividad, con mayor aprovechamiento, rapidez o eficiencia, o para motivar a permanecer con la compañía. Estos incluyen los bonos de producción de grupo e individuales, los bonos por la calidad y precisión del trabajo, por eficiencia, asistencia, la duración del servicio y comisiones de ventas.[92]

Para tener una idea de la forma en que los bonos de incentivos pueden impactar el pago de tiempo extra, considere el siguiente ejemplo:

Alison trabaja 45 horas en una semana específica con una tarifa de tiempo directo de 5 dólares por hora. En esa semana, también gana un bono de producción de 18 dólares. Su tarifa normal para esa semana es de 45 x 5 dólares = 225.00 + 18.00 = 243.00, y 243.00 dividido entre 45 = 5.40 dólares por hora. Por tanto, su nueva tarifa por hora es de 5.40 dólares para esa semana. Un pago de medio tiempo adicional se le debe por las cinco horas extras que trabajó. Su pago por semana total para esa semana es entonces de 243.00 + 5 (uno y medio por 5.40) = 256.50 dólares.

El problema puede complicarse aún más con el reparto de ganancias y otros bonos relacionados con la productividad, ya que por lo general se pagan durante intervalos no mayores a un solo período de pagos. En este caso, determinar la nueva tarifa normal para los cálculos del tiempo extra puede diferirse hasta después de que el bono quede determinado. Sin embargo, el bono debe ser asignado a las semanas laborales en las que fue obtenido. Esto requiere que la empresa vuelva a calcular las tarifas de tiempo extra para todas aquellas semanas, en forma retroactiva. Como se puede imaginar, esto puede ser muy tardado. De acuerdo con un experto, una forma expedita de evadir el problema es sustituir los bonos de incentivos con un bono basado en un porcentaje salarial.[93] Basar el bono en un porcentaje del pago total del empleado —tiempo directo y horas extras durante el período en cuestión— protege a la compañía de la obligación de cualquier pago de tiempo extra adicional de acuerdo con la FLSA. Una forma de lograrlo es diseñar el plan de incentivos de tal manera que se genere un porcentaje que se aplique a todos los salarios. Por ejemplo, se paga a cada empleado un bono igual a un porcentaje predeterminado de su salario. Este porcentaje puede fundarse en el número de semanas que el empleado participa en el plan, en el nivel de participación de la persona o en algún otro criterio.

CONSIDERE LA ETAPA ACTUAL DE NEGOCIO DE LA COMPAÑIA

A fin de diseñar su plan de incentivos, considere la etapa del ciclo de vida de la empresa.[94] Por ejemplo, las compañías pequeñas que experimentan un crecimiento rápido, por lo general prefieren un plan de reparto de utilidades más amplio que los más complicados planes de incentivos individuales o del tipo de reparto de ganancias. Primero, los planes de reparto de utilidades tienden a ser más sencillos y menos costosos de implantar y requieren de mucha menos planeación y papeleo administrativo. Más aún, los empleados de empresas pequeñas tienden a sentir un vínculo más directo con la rentabilidad de la compañía que aquellos empleados inmersos en compañías mucho más grandes. En el mismo sentido, las compañías en una situación de sobrevivencia, de cambio o amenazada por alguna adquisición, también podrían optar por planes de

reparto de utilidades menos complicados. De esta manera, los gerentes de nivel superior y de nivel medio pueden dirigir todas sus energías a la crisis en lugar del esfuerzo administrativo necesario para instalar los planes de reparto de ganancias o de incentivos individualizados.

ENFATICE LAS MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Recuerde que la rentabilidad no es siempre lo mismo que la productividad y que, por lo general, los empleados deben ser responsables de la productividad y de la calidad, pero no de la rentabilidad. La razón es que la productividad y la calidad son controlables, en tanto que la rentabilidad podría estar influida por factores como la competencia y las regulaciones gubernamentales. Como resultado, a menos que sea un plan total de reparto de utilidades más sencillo por el que esté optando, sea cuidadoso al formular sus criterios de productividad y calidad, centrándose en medidas que los empleados realmente puedan controlar.

INVOLUCRE AL EMPLEADO EN EL DISEÑO DEL SISTEMA

Suele ser un error aplicar un plan de incentivos sin recabar información de sus empleados. Por ello, muchas empresas utilizan un equipo de diseño del programa compuesto por empleados y supervisores seleccionados, que trabajan con los especialistas de compensaciones en el desarrollo del plan, tal vez mediante la exploración de las idiosincracias que necesitan tomarse en consideración o ayudando a comprender las opiniones y actitudes en la planta.

▶ REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. El uso científico de los incentivos financieros puede remontarse a Frederick Taylor. Si bien estos incentivos se tornaron un tanto menos populares durante la época de las relaciones humanas, la mayoría de los autores actualmente está de acuerdo en que pueden ser muy eficientes.
2. El trabajo a destajo es el plan de incentivos más antiguo. En este caso, se paga a un trabajador una cantidad por pieza, por cada unidad que produce. Con un plan por piezas *directo,* se paga a los empleados según el número de unidades producidas. Con un plan por piezas *garantizado,* cada trabajador recibe su sueldo base (como el salario mínimo) sin importar qué tantas unidades produce.
3. Otros planes de incentivos útiles para el personal de planta son: el plan de producción por hora y los planes de incentivos por grupo. El primero recompensa a los trabajadores con un bono equivalente al porcentaje en el que su desempeño fue superior a la norma. Los planes de incentivos de grupo son útiles cuando los puestos de los trabajadores están muy interrelacionados.
4. Se analizaron varios planes de incentivos para el personal administrativo o de oficina. La mayor parte del personal de ventas recibe algún tipo de salario más comisión (incentivo). El problema con la comisión directa es que existe una tendencia a centrarse en artículos "grandes" o de "venta rápida" y a prestar menos importancia a cultivar a los clientes a largo plazo. Los empleados administrativos generalmente reciben su pago de acuerdo con alguna fórmula que vincula el bono a, por ejemplo, mayores ventas. Las opciones de acciones son uno de los planes de incentivos para ejecutivos más populares.

5. El reparto de utilidades y el Plan Scanlon son ejemplos de planes de incentivos para toda la organización. El problema es que el vínculo entre los esfuerzos de una persona y las recompensas en ocasiones no está muy claro. Por otra parte, esos planes podrían contribuir a desarrollar una sensación de compromiso entre los empleados. El reparto de ganancias y los planes por mérito son otros dos planes populares.
6. Los planes de incentivos fracasan porque (a) el trabajador no cree que su esfuerzo lo llevará a obtener la recompensa, o (b) la recompensa no es importante para la persona. Así, algunos problemas específicos de los planes de incentivos son: criterios injustos, temor a una reducción en la tarifa, restricciones de grupo, falta de entendimiento y falta de herramientas o capacitación requerida.
7. En esta obra se sugiere utilizar planes de incentivos cuando las unidades de producción son fáciles de medir, los empleados pueden controlar la producción, la relación entre esfuerzo y recompensa es clara, los retrasos en el trabajo están bajo el control del empleado, la calidad no es primordial y la organización conoce con precisión los costos de la mano de obra (para mantenerse competitiva).

TERMINOS CLAVE

Frederick Taylor
día justo de trabajo
administración científica
trabajo a destajo
plan de destajo directo
plan de destajo garantizado
plan de producción por hora
plan de incentivos por equipo o grupo
plan de incentivos por asistencia
bonos anuales
programas de acumulación de capital
opción de acciones
premios especiales
pago por mérito
aumento por mérito
plan de reparto de utilidades
plan de propiedad de acciones de los empleados (PPAE)
plan Scanlon
reparto de ganancias
compensación variable

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Compare y contraste seis tipos de planes de incentivos.
2. Explique cinco razones por las que los planes de incentivos fracasan.
3. Describa la naturaleza de algunos importantes incentivos administrativos.
4. ¿Cuándo y por qué pagaría usted un sueldo a un vendedor? ¿Una comisión? ¿Sueldo y comisión combinados?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO REAL

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

El plan de incentivos

Siempre ha preocupado a Jack Carter si pagar a los empleados del Centro de Limpieza Carter un salario por hora o algún tipo de incentivo.

Su política básica ha sido pagar a los empleados un salario por hora, salvo que sus gerentes reciben un bono al finalizar el año dependiendo, como Jack señala, de "si sus tiendas funcionaron bien este año".

Sin embargo, ha experimentado en una tienda con un plan de incentivos, con resultados diversos. Jack sabe que un planchador debería planchar aproximadamente 25 prendas (chaquetas, vestidos, blusas) por hora. Sin embargo, la mayoría de sus planchadores no alcanza este nivel teórico. En un caso, un planchador llamado Walt recibía 6 dólares por hora, y Jack advirtió que sin importar la cantidad de trabajo que el empleado hubiera realizado, siempre obtenía aproximadamente 180 dólares al terminar la semana. Si esta hubiera sido una semana de vacaciones, por ejemplo,

y hubiera mucha ropa que planchar, haría un promedio de 22 a 23 prendas por hora (algún otro empleado planchaba los pantalones), así que ganaría tal vez 190 o 200 dólares y todavía terminaría a tiempo para salir a las 3 p.m. para recoger a sus niños en la escuela. Pero cuando el trabajo estuviera muy bajo en la tienda, su productividad caería tal vez a 12 o 15 piezas por hora, de tal manera que al terminar la semana todavía ganaría cerca de 180 dólares y de hecho no iría a casa mucho más temprano que cuando estaba atareado.

Jack habló con Walt varias veces, y si bien Walt siempre prometió tratar de hacer su mejor esfuerzo, gradualmente fue evidente para Jack que simplemente iba a ganar sus 180 dólares por semana sin importar nada. Aunque Walt nunca lo dijo directamente, Jack comprendió que tenía una familia que mantener y no iba a ganar menos que su salario "meta", sin importar que tanto trabajo había en la tienda. El problema era que cuanto más tiempo pasaba Walt planchando más tiempo se tenían que mantener las calderas y las compresoras encendidas para alimentar sus máquinas, y el cargo por combustible llegaba casi a 5 dólares por hora. Jack claramente necesitaba alguna forma rápida para despedir a Walt y solucionar el problema, puesto que las facturas del combustible se estaban llevando sus ganancias.

La solución fue decirle a Walt que en lugar de un salario de 6 dólares por hora en adelante se le pagaría 25 centavos por artículo planchado. De esta manera, se dijo Jack a sí mismo, si él plancha 25 artículos por hora a 25 centavos cada uno en efecto obtendrá un pequeño aumento, tendrá más artículos planchados por hora y por tanto será posible desconectar las máquinas más temprano.

En resumen, el experimento funcionó bien. Ahora Walt plancha de 25 a 35 piezas por hora, puede salir más temprano y con el pequeño aumento suele obtener su salario meta. No obstante, han surgido dos problemas: la calidad del trabajo de Walt ha bajado un poco y su gerente tiene que pasar un minuto o dos de cada hora contando el número de piezas que Walt planchó. Por otro lado, Jack está absolutamente complacido con los resultados de su plan de incentivos y se pregunta si podrá extenderlo a otros empleados y otras tiendas.

Preguntas

1. ¿Este plan, en su forma actual, podría ser extendido a los planchadores en otras tiendas?
2. ¿Podrían otros empleados ser incluidos en un plan similar? ¿Por qué? ¿Por qué no?
3. ¿Existe otro plan de incentivos que usted piense que podría funcionar mejor para los planchadores?
4. Una responsabilidad fundamental del gerente de tienda es mantener los sueldos totales a no más del 30% de las ventas y conservar tanto la cuenta de combustible como la de las materias primas en hasta aproximadamente 9% de las ventas. Los gerentes también pueden influir directamente en las ventas al ofrecer un servicio cortés a los clientes y asegurando que el trabajo se haga en forma adecuada. ¿Qué sugerencias haría a Jennifer y su padre para un plan de incentivos para los gerentes de sus tiendas?

CASO LABORAL: *Cuotas de ventas*

La Superior Floor Covering Company tiene un programa de incentivos para sus vendedores. Los ingresos por incentivos se basan en la cantidad de ventas en relación con una cuota asignada. Cada año, la gerencia calcula la cuota teniendo en consideración el número y tipo de clientes en el territorio de cada vendedor y los datos de ventas del año anterior de la compañía y de sus competidores. En la administración de este programa de incentivos han surgido los siguientes problemas. El lector deberá sugerir los planes alternativos que consideraría para eliminar las dificultades. También es necesario señalar los paralelos entre los problemas de este caso y los de los planes de incentivos para empleados administrativos o de oficinas.

Problemas

1. Algunos de los mejores vendedores actualmente manejan demasiadas cuentas en el área que tienen asignada. Desde el punto de vista de la compañía, sería ventajoso reducir el tamaño de los distritos cubiertos por cada uno de estos representantes y añadir algunos vendedores nuevos que pudieran dar una cobertura más a fondo. Sin embargo, los vendedores sobresalientes rechazan esta propuesta y afirman que sería castigarlos por su éxito.

2. Los vendedores con mayores ingresos se quejan también de que sus cuotas base aumentan cada año como un reflejo de sus logros. Esto también lo consideran como una discriminación contra el éxito.
3. La gerencia considera que la compañía no consigue tantas cuentas nuevas como debería. El llamado trabajo misionario de tratar de inducir a una tienda que no ha comprado previamente productos Superior a convertirse en cliente, requiere de más tiempo y energía que vender a los viejos clientes. Por otra parte, los resultados de este trabajo misionario podrían no apreciarse durante varios años. El plan actual de incentivos no da crédito a este tipo de trabajo.
4. Cuando el negocio está en auge dentro del territorio de un vendedor, éste podría recibir bonos elevados sin realizar un gran esfuerzo. Cuando hay mucho desempleo en su territorio o cuando la competencia decide reducir precios para penetrar este nuevo mercado, sus bonos podrían reducirse aun cuando sus esfuerzos de ventas fueran muy grandes.

Fuente: George Strauss y Leonard R. Sayles, *Personnel: The Human Problems of Management*, 4ª ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1980, p. 636. Reimpreso con autorización.

NOTAS

1. Jude Rich, "Meeting the Global Challenge: A Measurement and Reward Program for the Future", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1992, p. 27.
2. *Ibid.*, p. 28.
3. Richard Henderson, *Compensation Management*, Reston, VA: Reston, 1979, p. 363. Para un análisis del creciente uso de los incentivos para empleados de oficinas, véase, por ejemplo, Richard Henderson, "Contract Concessions: Is the Past Prologue?" en *Compensation and Benefits Review*, vol. 18, no. 5, septiembre-octubre de 1986, pp. 17-30.
4. David Belcher, *Compensation Administration*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1973, p. 314.
5. Para un análisis de este tema, véase Thomas Wilson, "Is It Time to Eliminate the Piece Rate Incentive System?", en *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1992, pp. 43-49.
6. *La medida del trabajo diario* es un tercer tipo de plan de incentivos individuales para los trabajadores de producción. Véase, por ejemplo, Mitchell Fein, "Let's Return to MDW for Incentives", en *Industrial Engineering*, enero de 1979, pp. 34-37.
7. *Op. cit.*, pp. 367-368. Véase también David Swinehart, "A Guide for More Productive Team Incentive Programs", en *Personnel Journal*, vol. 65, no. 7, julio de 1986.
8. James Nickel y Sandra O'Neal, "Small Group Incentives: Gainsharing in the Microcosm", en *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1990, p. 24.
9. Jon P. Alston, "Awarding Bonuses the Japanese Way", en *Business Horizons*, vol. 25, septiembre-octubre de 1982, pp. 6-8.
10. Véase, por ejemplo, Peter Daly, "Selecting and Assigning a Group Incentive Plan", en *Management Review*, diciembre de 1975, pp. 33-45. Para una explicación sobre cómo desarrollar un programa exitoso de incentivos de grupo, véase K. Dow Scott y Timothy Cotter, "The Team That Works Together Earns Together", en *Personnel Journal*, vol. 63, marzo de 1984, pp. 59-67.
11. Manuel London y Greg Oldham, "A Comparison of Group and Individual Incentive Plans", en *Academy of Management Journal*, vol. 20, no. 1, 1977, pp. 34-41. Observe que el estudio se llevó a cabo bajo condiciones controladas en un laboratorio. Véase también Thomas Rollins, "Productivity-Based Group Incentive Plans: Powerful, But Use with Caution", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 21, no. 3, mayo-junio de 1989, pp. 39-50; analiza diferentes planes populares de incentivos de grupo, incluyendo el reparto de ganancias y lista lo que se debe y no debe hacer para utilizarlos.
12. W. E. Reum y Sherry Reum, "Employee Stock Ownership Plans: Pluses and Minuses", en *Harvard Business Review*, vol. 55, julio-agosto de 1976, pp. 133-143; Ralph Bavier, "Managerial Bonuses", en *Industrial Management*, marzo-abril de 1978, pp. 1-5. Véase también James Thompson, L. Murphy Smith y Alicia Murray, "Management Performance Incentives: Three Critical Issues", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 18, no. 5, septiembre-octubre de 1986, pp. 41-47.
13. Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 6 de enero de 1983, p. 1.
14. James Brinks, "Executive Compensation: Crossroads of the 80s", en *Personnel Administrator*, vol. 26, diciembre de 1981, p. 24.
15. "Long-Term Incentives: Trends and Approaches", en *Personnel*, vol. 57, julio-agosto de 1982, pp. 60-61.
16. S. B. Prasod, "Top Management Compensation and Corporate Performance", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1974, pp. 554-558; Tohn Bouike, "Performance Bonus Plans: Boom for Managers and Stockholders", en *Management Review*, noviembre de 1975, pp. 13, 18; "How Pay and Save Grows and Grows", en *Forbes*, 16 de abril de 1979, p. 113.
17. Bruce R. Ellig, "Incentive Plans: Short-Term Design Issues", en *Compensation Review*, vol. 16, no. 3, tercer trimestre de 1984, pp. 26-36.
18. Bruce Ellig, *Executive Compensation-A Total Pay Perspective*, Nueva York, McGraw-Hill, 1982, p. 187.
19. *Ibid.*, p. 187.
20. *Ibid.*, p. 188.
21. Véase, por ejemplo, Bavier, "Managerial Bonuses", pp. 1-5. Véase también Charles Tharp, "Linking Annual Incentive Awards to Individual Performance", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 17, noviembre-diciembre de 1985, pp. 38-43.
22. Ellig, *Executive Compensation*, p. 189.
23. F. Dean Hildebrand, Jr., "Individual Performance Incentives", en *Compensation Review*, vol. 10, tercer trimestre de 1978, p. 32.
24. *Ibid.*, pp. 28-33.
25. Edward Redling, "The 1981 Tax Act: Boom to Managerial Compensation", en *Personnel*, vol. 57, marzo-abril de 1982, pp. 26-35.
26. *Ibidem.*
27. Véase both William M. Mercer-Meidinger, Inc., "How Will Reform Tax Your Benefits?", en *Personnel Journal*, vol. 65, no. 12, diciembre de 1986, pp. 49-63 y Jack H. Schechter, "The Tax Reform Act of 1986: Its Impact on Compensation and Benefits", en

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Compensation and Benefits Review, vol. 18, no. 6, noviembre-diciembre de 1986, pp. 11-24.
28. Véase también Paul Bradley, "Justify Executive Bonuses to the Board", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 116-225 y su "Long Term Incentives: International Executives Need Them Too", en *Personnel*, agosto de 1988, pp. 40-42.
29. Belcher, *Compensation Administration*, p. 548; Schechter, "The Tax Reform Act of 1986", p. 23. Véase también Rein Linney y Charles Marshall, "ISOs vs. NQSOs: The Choice Still Exists", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 1, enero-febrero de 1987, pp. 13-25.
30. En esencia, el valor en libros por acción es igual a los valores de la empresa menos sus deudas pasivas previas (básicamente deudas), dividido entre el número de acciones. Véase, por ejemplo, John Annas, "Facing Today's Compensation Uncertainties", en *Personnel*, vol. 33, no. 1, enero-febrero de 1976.
31. Ray Stata y Modesto Maidique, "Bonus System for Balanced Strategy", en *Harvard Business Review*, vol. 59, noviembre-diciembre de 1980, pp. 156-163; Alfred Rappaport, "Executive Incentives Versus Corporate Growth", en *Harvard Business Review*, vol. 57, julio-agosto de 1978, pp. 81-88. Véase también Crystal Graef, "Rendering Long-Term Incentives Less Risky for Executives", en *Personnel*, vol. 65, no. 9, septiembre de 1988, pp. 80-84.
32. Ira Kay, "Beyond Stock Options: Emerging Practices in Executive Incentive Programs", en *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1991, p. 19.
33. Para un análisis, véase *Ibid.*, pp. 18-29.
34. Jeffrey Kanter y Matthew Ward, "Long-Term Incentives for Management, Part 4: Performance Plans", en *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1990, p. 36.
35. Jude Rich y John Larson, "Why Some Long-Term Incentives Fail", en *Compensation Review*, vol. 16, primer trimestre de 1984, pp. 26-37. Véase también Eric Marquardt, "Stock Option Grants: Is Timing Everything?", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 20, no. 5, septiembre-octubre de 1988, pp. 18-22.
36. Robert Klein, "Compensating Your Overseas Executives, Part 3: Exporting U.S. Stock Option Plans to Expatriates", en *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1991, pp. 27-38.
37. Para un análisis, véase ibid.
38. Esta sección se basa primordialmente en John Steinbrink, "How to Pay Your Sales Force", en *Harvard Business Review*, vol. 57, julio-agosto de 1978, pp. 111-122.
39. El salario directo por sí mismo no es un plan de compensación por incentivos, como se utiliza el término en este capítulo.
40. Steinbrink, *op. cit.*, p. 112.
41. T. H. Patten, "Trends in Pay Practices for Salesmen", en *Personnel*, vol. 43, enero-febrero de 1968, pp. 54-63
42. Steinbrink, *op. cit.*, p. 115.
43. En el plan de salario más bonos, los vendedores obtienen un salario básico y después se les paga un bono por llevar a cabo actividades específicas. Para un análisis de cómo desarrollar un plan de compensación de las ventas dirigidas al consumidor, véase por ejemplo, Mark Blessington, "Designing a Sales Strategy with the Customer in Mind", en *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1992, pp. 30-41.
44. Esta sección se basa en "Sales Incentives Get the Job Done", en *Sales and Marketing Management*, 14 de septiembre de 1981, pp. 67-120.
45. Véase, por ejemplo, Herbert Meyer, "The Pay for Performance Dilemma", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1975, pp. 39-50; Thomas Patten, Jr., "Pay for Performance or Placation?", en *Personnel Administrator*, vol. 24, septiembre de 1977, pp. 26-29; William Kearney, "Pay for Performance? Not Always", en *MSU Business Topics*, primavera de 1979, pp. 5-16. Véase también Hoyt Doyel y Janet Johnson, "Pay Increase Guidelines with Merit", en *Personnel Journal*, vol. 64, junio de 1985, pp. 46-50.
46. Nathan Winstanley, "Are Merit Increases Really Effective?", en *Personnel Administrator*, vol. 27, abril de 1982, pp. 37-41 Véase también William Seithel y Jeff Emans, "Calculating Merit Increases: A Structured Approach", en *Personnel*, vol. 60, no. 5, junio de 1985, pp. 56-68.
47. James T. Brinks, "Is There Merit in Merit Increases?", en *Personnel Administrator*, vol. 25, mayo de 1980, p. 60.
48. *Merit Pay: Fitting the Pieces Together*, Chicago: Commerce Clearing House, 1982.
49. Suzanne Minken, "Does Lump Sum Pay Merit Attention?", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 77-83. Dos expertos sugieren no entregar el pago por el mérito directo ni el pago por mérito en una suma global, sino más bien vincular el pago por mérito con la duración del efecto del trabajo del empleado, de tal manera que, por ejemplo, el aumento por mérito pudiera durar dos o tres años. Véase Jerry Newman y Daniel Fisher, "Strategic Impact Merit Pay", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1992, pp. 38-45.
50. John F. Sullivan, "The Future of Merit Pay Programs", en *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 1988, pp. 22-30.
51. Esta sección se basa primordialmente en Robert Sibson, *Compensation*, Nueva York, AMACOM, 1981, pp. 189-207.
52. Michael Sprat y Bernadette Steele, "Rewarding Key Contributors", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 17, julio-agosto de 1985, pp. 24-37
53. Kyle Burns, "A Bonus Plan That Promotes Customer Service", en *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1992, pp. 15-20.
54. *Ibid.*, pp. 16-17.
55. Bert Metzger y Jerome Colletti, "Does Profit Sharing Pay?", Evanston, IL, Profit Sharing Research Foundation, 1971, citado en Belcher, *Compensation Administration*, p. 353. Véase también D. Keith Denton, "An Employee Ownership Program That Rebuilt Success", en *Personnel Journal*, vol. 66, no. 3, marzo de 1987, pp. 114-118.
56. Belcher, *op. cit.*, p. 351.
57. Mary O'Connor, "Employee Profit Sharing in Japan", en *Personnel Journal*, vol. 60, agosto de 1981, p. 614.
58. Se basa en Randy Swad, "Stock Ownership Plans: A New Employee Benefit", en *Personnel Journal*, vol. 60, junio de 1981, pp. 453-455.
59. Véase James Brockardt y Robert Reilly, "Employee Stock Ownership Plans After the 1989 Tax Law: Valuation Issues", en *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1990, pp. 29-36.
60. Donald Sullivan, "ESOPs", en *California Management Review*, vol. 20, no. 1, otoño de 1977, pp. 55-56. Para un análisis de los efectos de la propiedad de acciones por los empleados sobre sus actitudes, véase Katherine Klein, "Employee-Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 2, mayo de 1987, pp. 319-331.
61. Everett Allen, Jr. Joseph Melone y Jerry Rosenbloom, *Pension Plonning*, Homewood, IL: Irwin, 1981, p. 316. Observe que el Acta de Reducción de Impuestos de 1975 también llevó a la creación del llamado TRAFOP, que básicamente es un plan regular de propiedad de acciones por parte del empleado, excepto que una parte del crédito fiscal por la inversión que las empresas reciben por gastar en equipo mayor puede ser invertido en el plan de propiedad de acciones del empleado.
62. William Smith, Harold Lazarus y Harold Murray Kalkstein, "Employee Stock Ownership Plans: Motivation and Morale Issues", en *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1990, pp. 37-46.
63. Brian Moore y Timothy Ross, *The Scanlon Way to Improved Productivity: A Practical Guide*, Nueva York, Wiley, 1978, p. 2.
64. Esta parte se basa en el artículo de Steven Markham, K. Dow Scott y Walter Cox, Jr., "The Evolutionary Development of a Scanlon Plan", en *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1992, pp. 50-56.
65. J. Kenneth White, "The Scanlon Plan: Causes and Correlates of Success", en *Academy of Management Journal*, vol. 22, junio de 1979, pp 292-312.
66. Markham *et al.*, *op. cit.*, p. 51.
67. Moore y Ross, *op. cit.*, pp. 1-2.
68. George Sherman, "The Scanlon Plan: Its Capabilities for Productive Improvement", en *Personnel Administrator*, julio de 1976.
69. White, "The Scanlon Plan", pp. 292-312. Para un análisis del plan Improshare, véase Roger Kaufman, "The Effects of Improshare on Productivity", en *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 45, no. 2, 1991, pp. 311-322.

70. Barry W. Thomas y Madeline Hess Olson, "Gainsharing: The Design Guarantees Suçcess", en *Personnel Journal*, mayo de 1988, pp. 73-79.
71. Véase Theresa A. Welbourne y Louis Gómez-Mejía, *Gainsharing Revisited*", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1988, pp. 19-28.
72. Carla O'Dell y Jerry McAdams, *People, Performance, and Pay*, American Productivity Center and Carla O'Dell, 1987, p. 34.
73. Thomas y Olson, *op. cit.*, pp. 75-76.
74. O'Dell y McAdams, *People, Performance, and Pay*, p. 42.
75. Jeffrey Ewing, "Gainsharing Plans: Two Key Factors", en *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1989, pp 49-53.
76. Véase, por ejemplo, Moore y Ross, *The Scanlon Way to Improved Productivity*, pp. 157-164; Ewing, "Gainsharin Plans", pp. 51-52. Para un análisis de la aplicación de un plan de reparto de ganancias en las instituciones para la atención a la salud, véase Steven Markham et al., "Gainsharing Experiments in Health Care", en *Compensation and Benefits Review*, marzo de-abril de 1992, pp. 57-64.
77. Robert McNutt, "Sharing Across the Board: DuPont's Achievement Sharing Program", en *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1990, pp. 17-24.
78. Véase Ronald Goettinger, "Why Isn't Your Incentive Compensation Working?", en *Personnel Journal*, vol. 60, noviembre de 1981, pp. 840-841.
79. Robert Opsahl y Marvin Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", en *Psychological Bulletin*, vol. 66, 1966, pp. 94-118.
80. Véase por ejemplo el artículo de James Gutherie y Edward Cunningham, "Pay for Performance: The Quaker Oats Alternative", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 24, no. 2, marzo-abril de 1992, pp. 18-23.
81. Gary Yukl y Gary Latham, "Consequences of Reinforcement Schedules and Incentives Magnitudes for Employee Performance: Problems Encountered in an Industrial Setting", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, junio 1975.
82. Louden y Deagan, *Wage Incentives*, p. 26.
83. Esta sección se basa en Belcher, *Compensation Administration*, pp. 309-311. Véase también Edward Lawler III, "Reward Systems, en J. R. Hackman y J. L. Suttle, *Improving Life at Work*, Santa Monica, CA, Goodyear, 1977, pp. 191-219; y Kent E. Romanoff, "The Ten Commandments of Performance Management", en *Personnel*, vol. 66, no. 1, enero de 1989, pp. 24-28.
84. Belcher, *op. cit.*, pp. 309-310.
85. La siguiente sección se basa en Gary Dessler, *Winning Commitment*, Nueva York, McGraw-Hill Book Company, 1993, capítulo 9.
86. Blueprints for Service Quality: The Federal Express Approach, Nueva York, AMA Membership Publication Division, 1991, pp. 31-32.
87. "Compensation at Federal Express", documento de la compañía, p. 8.
88. A menos que se indique de otra manera, la sección sobre pago por desempeño se basa en "Compensation at Federal Express", pp. 8-9.
89. Blueprints for Service Quality, p. 32.
90. *Ibid*, pp. 34-35.
91. Esta sección se basa en William E. Buhl, "Keeping Incentives Simple for Nonexempt Employees", en *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1989, pp. 14-19.
92. *Ibid.*, pp. 15-16.
93. *Ibid.*, pp. 17-18.
94. La siguiente sección se basa en Michael J. Cissell, "Designing Effective Reward Systems", en *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1987, pp. 49-56.

CAPITULO

14

PRESTACIONES Y SERVICIOS

PERSPECTIVA

En este capítulo se analizan cuatro tipos de planes de prestaciones para los empleados: las prestaciones de pagos complementarios (como el seguro de desempleo), las prestaciones del seguro (como la compensación del trabajador), las prestaciones para el retiro (como las pensiones) y los servicios para los empleados (como el servicio de restaurante). También se explica que pueden diferir las preferencias de los empleados en relación con los planes de prestaciones, y por tanto es útil individualizar el paquete de prestaciones de una organización. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar las características principales de por lo menos diez planes de prestaciones para los empleados; de citar las áreas de las políticas que se deben considerar en relación con las vacaciones y los días feriados; citar las cuatro áreas clave de las políticas que intervienen en los planes de pensiones; y de analizar cómo afecta la edad de los empleados sus opciones de prestaciones.

INTRODUCCIÓN

prestaciones
Cualquier complemento al salario que se entrega a los empleados. Pueden ser: seguro de vida y gastos médicos, vacaciones, pensión, reparto de utilidades, planes de educación, descuentos en los productos de la compañía.

Los incentivos financieros analizados hasta ahora se pagan a individuos *específicos* cuyo trabajo está por encima del promedio. Por otra parte, las **prestaciones** son para todos los empleados e incluyen cosas como: seguro de gastos médicos, seguro de vida, vacaciones y guarderías.

En la actialidad administrar las prestaciones representa una tarea cada vez más especializada y costosa. Requiere de mayor experiencia, ya que los trabajadores cada vez están más preparados en asuntos financieros y por tanto exigen nuevos tipos de prestaciones, y porque las leyes federales —interesadas en las prestaciones por embarazo, por ejemplo— obligan a que los planes de prestaciones cumplan con las nuevas leyes. Además, los planes de prestaciones fueron cada vez más costosos durante la década de los años ochenta. Por ejemplo, los costos de las prestaciones como porcentaje de la nómina aumentaron de 25.5% en 1961 a 38.0% en nuestros días, lo que equivale a aproximadamente 6 dólares por hora nominal, o 12 402 dólares por año y por empleado, según la Cámara de Comercio de Estados Unidos.[1] En términos de los costos de las prestaciones específicas y los pagos por tiempo no trabajado (vacaciones, incapacidad y otros) representan sólo cerca del 10% de la nómina de la empresa promedio; las prestaciones médicas y relacionadas suman aproximadamente 10% de la nómina; las legalmente requeridas (por ejemplo, Seguro Social), casi 9%; y otras que incluyen planes de retiro, ahorros y seguro de vida toman el 8.5% restante de la parte de la nómina para prestaciones.[2]

Por desgracia es común que los empleados no conozcan el valor en el mercado y el elevado costo (para la empresa) de sus prestaciones. Los resultados de un estudio indican que este problema puede superarse mediante lo que los investigadores conocen como un sistema de reforzamiento de la información. Esto contempla, por ejemplo, indicar el costo de las prestaciones en el talón de pago de cada empleado.

Existen muchos planes de prestaciones; para simplificar el análisis, se clasificarán en (1)complementos del sueldo (por tiempo no trabajado), (2) prestaciones de seguro, (3) prestaciones de retiro y (4) servicios.

PRESTACIONES DE REMUNERACIÓN COMPLEMENTARIA

prestaciones de remuneración complementaria
Beneficios por el tiempo no trabajado. Comprenden el seguro de desempleo, las vacaciones y el pago por días festivos, pago por enfermedad.

En Estados Unidos, todas las empresas ofrecen **prestaciones de remuneración complementaria**, en otras palabras, prestaciones por tiempo no trabajado. Estas incluyen el seguro de desempleo (si se despide a la persona), pago de vacaciones y días feriados, pago por enfermedad, liquidación (si se cesa a la persona) y prestaciones complementarias por desempleo (que garantizan el ingreso si la planta cierra temporalmente). Ahora se procederá al análisis de cada una de ellas.

SEGURO DE DESEMPLEO

seguro de desempleo
Representa beneficios semanales si una persona no puede trabajar por cualquier razón ajena a su voluntad.

Todos los estados de la Unión Americana cuentan con leyes de compensación o **seguro de desempleo,** que contemplan beneficios semanales si una persona es incapaz de trabajar por alguna razón no atribuible a ella misma. Las prestaciones se derivan de un *impuesto para el desempleo* que se cobra a las empresas y que puede variar de 0.1% a 5% de la nómina tributable en la mayoría de los estados, los cuales, repetimos, cuentan con sus propias leyes de desempleo. Sin embargo, todas estas leyes siguen normas fe-

derales. El impuesto de desempleo de cualquier organización refleja su experiencia con el cese del personal.

Las prestaciones de desempleo están dirigidas a los trabajadores despedidos que no hayan cometido alguna falta. Entonces (estrictamente hablando), un trabajador despedido por llegar tarde repetidamente no tiene derecho legítimo a las mismas. Sin embargo, en la práctica, muchos gerentes adoptan una actitud indiferente hacia la protección de sus empresas contra las reclamaciones sin fundamento. Por tanto, las compañías terminan gastando miles de dólares de más por año en impuestos por desempleo, de lo que sería necesario si se protegieran contra esas reclamaciones.

Una manera de hacerlo es la revisión cuidadosa de los procedimientos de personal listados en la tabla 14.1. Es necesario determinar si es posible responder afirmativamente a preguntas como: "¿Mencionó a los empleados a quién deben llamar cuando se les hace tarde?", o "¿cuenta con una regla de que tres días de ausencia sin avisar es

TABLA 14.1 Estudio de control de costos del seguro para el desempleo.

CAUSA—USTED...	SI	NO	A VECES
Retardo			
1. Informa a los empleados a quién debe llamar cuando se le hace tarde	____	____	____
2. Lleva un registro documentado de los retardos y advertencias	____	____	____
3. Suspende a los empleados que siempre llegan tarde antes de despedirlos	____	____	____
Ausentismo			
1. Informa a los empleados a quién deben llamar cuando faltan	____	____	____
2. Determina que tres días de ausencia sin aviso son razón para despido automático	____	____	____
3. Lleva un registro de las faltas y advertencias	____	____	____
4. Pide una receta médica al regresar al trabajo	____	____	____
Enfermedad			
1. Mantiene el puesto abierto si es posible	____	____	____
2. Ofrece permiso por enfermedad	____	____	____
3. Pide receta médica al regresar al trabajo	____	____	____
Embarazo			
1. Sigue la regla de la EEOC de "no despido"	____	____	____
2. Pide receta médica que indique cuánto tiempo podrá trabajar el empleado	____	____	____
3. Cambia los puestos dentro de la compañía cuando es conveniente	____	____	____
4. Ofrece permiso por maternidad	____	____	____
Permiso por enfermedad			
1. Determina como obligatoria la aprobación por escrito	____	____	____
2. Estipula la fecha de regreso al trabajo	____	____	____
3. Ofrece una posición al término del permiso	____	____	____
Abandona voluntariamente el trabajo			
1. Realiza entrevistas de salida	____	____	____
2. Obtiene una renuncia firmada	____	____	____
3. Envía por correo una carta de abandono de empleo	____	____	____
4. Envía por correo cuestionarios de revisión de tres a seis meses después de la separación	____	____	____
Despido			
1. Contrata empleados con "año de beneficio" establecido si anticipa los despidos	____	____	____
2. Mantiene a los empleados cuando el costo de reemplazarlos compensaría con mucho el pago de su salario	____	____	____
3. Transfiere a los empleados a diferentes departamentos	____	____	____
4. Cuenta con semana de trabajo flexible que refleja períodos altos y bajos de productividad	____	____	____

TABLA 14.1 (continuación)

CAUSA—USTED...	SI	NO	A VECES
5. Despide a los empleados una semana en los períodos de poca actividad	____	____	____
6. Intenta encontrar puestos temporales o de medio tiempo para los empleados despedidos	____	____	____
Rechazo al trabajo			
1. Emite un aviso formal a los empleados que reciben prestaciones para que regresen a trabajar	____	____	____
2. Exige a los nuevos empleados que estipulen por escrito su disposición a trabajar tiempo extra, turnos nocturnos, etc.	____	____	____
No calificados			
1. Establece períodos de prueba para evaluar a los nuevos empleados	____	____	____
2. Realiza entrevistas de seguimiento uno o dos meses después de la contratación	____	____	____
Desempeño no satisfactorio deliberado			
1. Documenta todas las instancias con referencia a cuándo y cómo fue que los empleados no cumplieron los requisitos del puesto	____	____	____
2. Pide a los supervisores que documenten las medidas tomadas para remediar la situación	____	____	____
3. Pide a los supervisores que documenten las negativas de los empleados a recibir asesoría e instrucción	____	____	____
Violación de las reglas de la compañía			
1. Se asegura que todas las políticas y reglas de conducta sean entendidas por todos los empleados	____	____	____
2. Pide a todos los empleados que firmen una declaración en la que aceptan estas reglas	____	____	____
3. Se reúne con el empleado y formula un aviso por escrito	____	____	____
4. Despide en el momento en que ocurre una violación, o suspende al empleado	____	____	____

CAUSA—USTED...	SI	NO	A VECES
Cargos equivocados de beneficios			
1. Verifica la declaración de cargos para asegurarse de que:	____	____	____
a) es el empleado correcto	____	____	____
b) es la cantidad correcta de la prestación	____	____	____
c) es el período correcto de responsabilidad	____	____	____
Manejo de reclamos			
1. Asigna un supervisor de reclamos o la oficina central para que procese toda la información por separado	____	____	____
2. Responde a tiempo a las formas de reclamos	____	____	____
3. Utiliza la terminología adecuada en la forma de reclamación y adjunta pruebas documentadas referentes a la separación	____	____	____
4. Asiste a las audiencias y apela los reclamos no justificados	____	____	____
5. Realiza verificaciones de disponibilidad y recontrata a los empleados que reciben prestaciones	____	____	____
Administración			
1. Cuenta con un miembro del personal que conoce las leyes de seguro de desempleo y que:			
a) trabaja con el departamento de personal para establecer el uso apropiado de las políticas y procedimientos	____	____	____
b) anticipa e informa las tendencias de rotación de personal	____	____	____
c) protesta con éxito los reclamos no justificados y los cargos por beneficios de desempleo	____	____	____
d) recomienda remedios tributarios apropiados:	____	____	____
1. Verifica la tasa de contribución asignada por el estado	____	____	____
2. Prueba de modificación de tarifa	____	____	____
3. Prueba de contribución voluntaria y ventajas de una cuenta conjunta	____	____	____

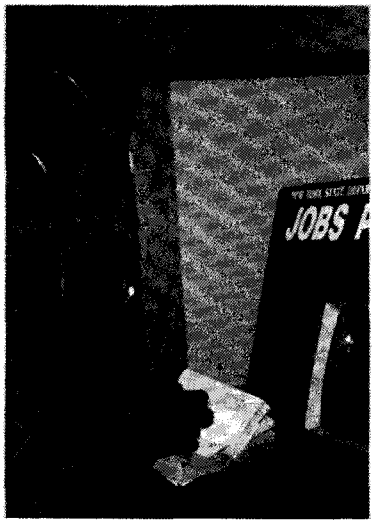
(continúa)

TABLA 14.1 (continuación)

CAUSA—USTED...	SI	NO	A VECES
4. Determina la ventaja de la transferencia de experiencia, resultado de fusiones, adquisiciones y otros cambios corporativos	____	____	____
Comunicación			
1. Realiza talleres periódicos con personal clave para revisar procedimientos y apoyar el esfuerzo para reducir los costos de la rotación de personal	____	____	____
2. Investiga inmediatamente quién o qué es responsable de los costosos errores y por qué	____	____	____
Informes gerenciales			
1. Señala los problemas de rotación de personal conforme se presentan por			
a) ubicación	____	____	____
b) departamento	____	____	____
c) clasificación del empleado	____	____	____
d) posición del puesto	____	____	____
2. Evalúa la eficacia de las políticas y procedimientos actuales utilizados para:			
a) reclutar	____	____	____
b) seleccionar	____	____	____
c) capacitar	____	____	____
d) supervisar	____	____	____
e) liquidar	____	____	____
3. Ayuda a crear políticas y procedimientos para			
a) despidos menos costosos	____	____	____
b) mayor índice de supervivencia	____	____	____
c) retención de los empleados	____	____	____

Explicación: Cada respuesta "no" o "a veces" representa un área en la que se carece de control; cada respuesta "sí" es un punto fuerte que ayuda a ahorrar dinero.

Fuente: Reimpreso de *Personnel Administrator*, enero de 1976. Copyright 1976, The American Society for Personnel Administration.



El primer paso para presentar una demanda de compensación por desempleo es cumplir con el papeleo.

motivo de despido automático?". Al establecer políticas y reglas en esas áreas, será posible mostrar que el cese de un empleado fue resultado del desempeño inadecuado (en lugar de la falta de trabajo o alguna otra causa fuera de su control). A continuación se presentan algunas normas adicionales para reducir los costos del seguro de desempleo.

Entender el código de seguro de desempleo. Muchos estados publican anualmente una guía actualizada para la empresa con títulos como "Veintisiete maneras para no perder la demanda por desempleo". Alguien del personal de la empresa debe ser experto en el código de seguro de desempleo en su estado y la manera en que el sistema funciona.

Capacitar a los gerentes y supervisores. La verdadera clave del éxito es capacitar adecuadamente al gerente y supervisores para que utilicen una lista de verificación como la que se muestra en la tabla 14.1, que no permita aplicar exitosamente a los empleados despedidos o bien no elegibles la compensación por el desempleo.

Realizar entrevistas de salida. Si se realizan entrevistas de salida con todas las personas que dejen la organización, es posible utilizar la información para protestar contra la demanda por desempleo.

Verificar las demandas por desempleo. Es necesario recordar que se deben confrontar todas las demandas por desempleo con el archivo personal del individuo. También es necesario examinar bien las razones que presenta el empleado cuando deja su empleo.

Haga el trámite a tiempo. Debe asegurarse de presentar su apelación (contra la demanda del exempleado) a tiempo. En la mayoría de los estados las empresas tienen diez días de plazo.

Conozca el seguro de desempleo local y oficial. Casi todos los funcionarios del área aprecian a las empresas que cooperan, pues habitualmente carecen de personal y tienen exceso de trabajo. Adoptar una posición hostil y de confrontación podría reducir la capacidad de la empresa para recibir el beneficio de la duda en una demanda que de otra manera podría haber ganado.

Revise la declaración anual de cargos por beneficios. Una vez al año la empresa recibirá una declaración de cargos por beneficios sobre el estado de su cuenta de compensación por desempleo. Habrá que revisarla cuidadosamente ya que podría contener errores (como cargos inadecuados contra su cuenta).[3]

En resumen, en la Unión Americana los individuos son elegibles para recibir prestaciones por desempleo si se les despidió sin haber cometido alguna falta. Si renuncian sin una buena razón, rechazan una posición adecuada o son despedidos por alguna falla, *no* son elegibles. El impuesto de desempleo de la empresa se basa en el número de exempleados elegibles (y que reciben) prestaciones por desempleo. Por tanto, es benéfico para la compañía definir políticas y procedimientos claros sobre cuestiones como retardos, ausentismo y negativa a trabajar.

VACACIONES Y DIAS FERIADOS

En Estados Unidos, las políticas específicas sobre días feriados y vacaciones varían de una empresa a otra. Las vacaciones pagadas podrían ir de una semana por año a cuatro semanas o más. Los días feriados pagados pueden ir de un mínimo de cuatro o cinco hasta trece o más. Pero, sin importar la organización, se deben considerar algunas políticas clave de personal.[4]

Requerimientos de elegibilidad. El plan de la empresa debe especificar la extensión de las vacaciones y el período de servicio requerido para obtenerlas. Algunos planes contemplan que el empleado gradualmente acumule vacaciones; por ejemplo, una hora de vacaciones por cada semana de servicio.

Pago de vacaciones. Algunos planes conceden al empleado su sueldo base regular cuando está de vacaciones; otros estipulan este pago con base en los ingresos promedio.

Derecho ganado. Algunas organizaciones contemplan el tiempo de vacaciones acumulado, que se paga si el empleado se va de la empresa antes de tomar sus vacaciones.

En relación con los días feriados, los aspectos importantes de la política de personal son:

Número de días feriados pagados. Esto varía de un mínimo de aproximadamente cinco a trece o más. Algunos días feriados comunes en Estados Unidos son:

Año nuevo	Día de acción de gracias
Día del soldado	Viernes después de acción de gracias
Día de la independencia	Navidad
Día del trabajo	Aniversario de Martin Luther King
Día de los veteranos	

Días feriados en sábado o domingo. Generalmente, se concede a los empleados el lunes siguiente cuando el feriado cae en domingo y el viernes cuando el feriado cae en sábado.

Pago extra por trabajar en un día feriado regular. La mayoría de las organizaciones contempla algún tipo de remuneración adicional —como puede ser tiempo y medio— para los empleados que trabajan en días feriados

AUSENCIA POR ENFERMEDAD

ausencia por enfermedad
Proporciona el pago para un empleado cuando se ausenta del trabajo debido a una enfermedad.

La **ausencia por enfermedad** estipula el pago a un empleado que falta al trabajo por algún problema de salud. La mayoría de las políticas de incapacidad concede pago total por un número especificado de días de enfermedad "permisibles",generalmente hasta unos doce por año. Los llamados días económicos por enfermedad generalmente se acumulan a un ritmo de, por ejemplo, un día por mes de servicio.

Anteriormente, casi ninguna organización recompensaba a los empleados que no solicitaban incapacidad (si el trabajador no estaba "enfermo" durante sus siete u ocho días permitidos por año, simplemente perdía ese tiempo libre). Como esto actuaba en cierta forma como un sistema ilógico de incentivos negativos, ha surgido la tendencia a comprar el tiempo de enfermedad no utilizado y se paga a los empleados el equivalente a los días de enfermedad no utilizados. Un problema es que puede alentar a los empleados enfermos para que vayan al trabajo pese a su malestar.[5]

LIQUIDACION

liquidación
Pago único que algunas empresas estadounidenses ofrecen cuando despiden a un empleado.

Algunas empresas en Estados Unidos pagan una **liquidación** —pago una sola vez— cuando despiden a un empleado. El pago podría ir de tres a cuatro días hasta un año de salario. Otras compañías ofrecen liquidaciones "puente" que mantienen a los empleados (particularmente a los gerentes) en la nómina durante varios meses hasta que encuentran un nuevo empleo.

Ese tipo de pagos se fundan en varios argumentos. Es un gesto humanitario así como buenas relaciones públicas; además, la mayoría de los gerentes espera que sus empleados avisen cuando menos una o dos semanas antes de renunciar; por tanto, parece apropiado ofrecer cuando menos una o dos semanas de liquidación si el empleado es despedido.

Los cierres de plantas en Estados Unidos han dejado a miles de empleados sin trabajo, frecuentemente con aviso muy limitado o sin él y sin liquidación. Muchos estados han intentado evitar esos cierres y un fallo reciente la Suprema Corte (*Fort Halifax Packing Co.* vs. *Coyne*, de 1987) aclara el camino para que los estados aligeren el impacto económico de esas medidas. La Corte determinó que los estados podrían obligar a las empresas a liquidar a los trabajadores que perdieron sus puestos debido a cierres de plantas. En el caso de *Fort Halifax,* los trabajadores despedidos de la compañía recibirán cantidades que van de 490 a 8 680 dólares.[6] El Acta para la Reubicación y Capacitación de los Trabajadores ("Cierre de la Planta") de 1989 exige a las empresas cubiertas dar a los empleados una notificación por escrito 60 días antes del cierre de la planta o los despidos masivos.

PRESTACIONES COMPLEMENTARIAS DE DESEMPLEO

prestaciones complementarias de desempleo
Representa un "ingreso anual garantizado" en ciertas industrias donde las empresas deben cerrar para cambiar maquinaria o debido a una reducción en el trabajo. Estos beneficios los paga la compañía y complementan los beneficios de desempleo.

Estas prestaciones disponen un "ingreso anual garantizado". En algunas industrias (como la automotriz), los cierres para reducir inventarios o cambiar maquinaria son comunes y en el pasado los empleados eran despedidos o licenciados y tenían que depender del seguro de desempleo. La compañía paga las **prestaciones complementarias de desempleo,** lo que permite a los trabajadores mantener sus niveles de vida. Las prestaciones complementarias son cada vez más comunes en los acuerdos de negociación colectiva en Estados Unidos y se les contempla (por encima de la compensación estatal para el empleo) en el caso de tres sucesos: despidos, semanas de trabajo reducidas y reubicación. Estos planes normalmente están presentes en grandes operaciones de manufactura como las industrias automotriz y del acero. En ellas, los cierres semanales o mensuales de plantas son normales y es adecuado tener cierta planeación para garantizar un ingreso anual mínimo.

COMPENSACION A LOS TRABAJADORES

prestaciones de seguro Incluyen los beneficios de compensación para los trabajadores, planes de seguro de vida y seguro médico, de incapacidad y hospitalización.

compensación de los trabajadores Ofrece ingresos y beneficios médicos financieros por parte de la empresa a las víctimas de accidentes relacionados con el trabajo o sus dependientes, sin importar de quien haya sido la culpa.

Las leyes estadounidenses de **compensación de los trabajadores**[7] están dirigidas a garantizar un ingreso seguro y a tiempo, así como prestaciones médicas a las víctimas de accidentes relacionados con el trabajo y a sus dependientes, sin importar de quién haya sido la culpa.[8] Todos los estados tienen sus leyes de compensación; sin embargo, en los últimos años ha habido un interés continuo del Congreso por establecer normas nacionales mínimas para las leyes nacionales de compensación, y esto ha renovado el interés por mejorar las prestaciones que otorga la empresa por accidentes y enfermedades laborales. Las más avanzadas han incluido mejor cobertura médica, mayores prestaciones semanales y cláusulas de rehabilitación.[9] Algunos estados tienen sus propios programas de seguro, pero la mayoría exige a las empresas que manejen el seguro de compensación para los trabajadores con compañías de seguros privadas y aprobadas por el estado.

Las prestaciones de compensación pueden ser económicas o médicas. En el caso de defunción o incapacidad del trabajador, sus dependientes reciben prestaciones en efectivo de acuerdo con los ingresos previos, generalmente de la mitad a dos tercios del salario semanal promedio del empleado, por semana de empleo. En la mayoría de los estados hay un límite de tiempo predeterminado —como podrían ser 500 semanas— por el que se pagan estas prestaciones. Si la lesión provoca una pérdida específica (como un brazo), el empleado recibiría beneficios adicionales según una lista preestablecida, aun cuando pueda regresar a trabajar. Además de estos pagos en efectivo, las empresas deben proporcionar los servicios médicos, quirúrgicos y hospitalarios que necesite el empleado.

Para que una lesión o enfermedad sea cubierta por esta prestación, solamente será necesario demostrar que sucedió cuando el empleado estaba en su trabajo. No importa que el trabajador haya tenido la culpa; si estaba en su trabajo cuando ocurrió el incidente, tiene derecho a la compensación. Por ejemplo, supóngase que se instruye a todos los empleados para que utilicen lentes de seguridad cuando trabajen en sus máquinas. Uno de ellos no lo hace y se lesiona durante el trabajo. La compañía de todas maneras debe proporcionar los beneficios de la compensación; el hecho de que fuera su culpa de ninguna manera le impide reclamar los beneficios.

La compensación generalmente es administrada por comisiones estatales. Sin embargo, ningún gobierno estatal o federal contribuye con fondos para dicha compensación. Las *empresas* son responsables de asegurarse o contratar la cobertura apropiada con una compañía de seguros.

Las disposiciones de empleo del Acta de Estadounidenses Discapacitados (ADA) influirá en la manera en que las compañías manejen los casos de compensación de los trabajadores. En primer lugar (como se menciona en el capítulo 2) las cláusulas de la ADA por lo general prohíben a las empresas solicitar datos sobre la historia de compensaciones del aspirante, una práctica que se había generalizado antes de la aprobación de ADA. Además, esta Acta hará más importante que los empleados lesionados regresen a trabajar con mayor rapidez o que sean aceptados si su lesión les ha llevado a la discapacidad. No permitir que un empleado a quien se le dio compensación debido a una lesión regrese a trabajar o no reubicarlo podría conducir a una litigación, de acuerdo con la ADA.[10]

Cómo controlar los costos de compensación de los trabajadores

Reducir el número de demandas de compensación es una meta importante de todas las empresas. Si bien las reclamaciones por lo común serán pagadas por la compañía de

http://libreria-universitaria.blogspot.com

seguros de la empresa, los costos de las bonificaciones son una función del número y las cantidades de las demandas que se pagan. Por tanto, es importante reducir estas demandas.

En la práctica, existen tres maneras principales para reducir estas demandas. Primero (como se explica con más detalle en el capítulo 18), se puede eliminar a los trabajadores propensos a accidentes y también reducir las condiciones que los provocan en sus instalaciones. Segundo, es posible reducir los accidentes y los problemas de salud que originan estas demandas, por ejemplo, instituyendo programas eficientes de seguridad e higiene y cumpliendo con las normas gubernamentales sobre la materia.

Por último, se puede instituir un programa de rehabilitación para empleados lesionados, ya que los costos de compensación del trabajador aumentan cuanto más tiempo tarde en regresar al trabajo. En este caso, el objetivo es instituir programas correctivos de terapia física (incluyendo, por ejemplo, equipo de ejercicio, asesoría de carrera para guiar a los empleados lesionados en nuevos puestos menos arduos y servicio de enfermería) con el fin de reintegrar al rehabilitado nuevamente a la fuerza laboral.[11]

SEGURO DE VIDA

seguro de vida de grupo Ofrece tarifas más bajas para la empresa o empleado e incluye a todos los colaboradores, también a los nuevos, sin importar su salud o condición física.

La mayoría de las empresas cuenta con planes de **seguro de vida de grupo** para sus empleados. Debido a que se trata de un plan de grupo, contiene varias ventajas importantes para las empresas y los empleados. Como grupo, los miembros de la empresa pueden obtener tarifas más bajas que si compraran los seguros individualmente. Los planes de grupo normalmente contienen una cláusula que incluye a todos los empleados —también los nuevos— sin importar la salud o condición física.

Habitualmente, la empresa paga el 100% de la prima base, que generalmente representa un seguro de vida equivalente a unos dos años de salario. La cobertura adicional por seguro de vida queda cubierta por el empleado. En algunos casos, inclusive el costo de la prima básica se divide en 50:50 u 80:20 entre la empresa y el empleado, respectivamente. En general, existen tres áreas clave en las políticas de personal que se deben atender: el programa de beneficios-pago (los beneficios normalmente se relacionan con los ingresos anuales del empleado); prestaciones complementarias (seguro de vida continuo después del retiro, doble indemnización y otros) y financiamiento (la cantidad y porcentaje que aporta el empleado).[12]

SEGUROS DE HOSPITALIZACION, MEDICO Y DE INCAPACIDAD

Las empresas estadounidenses —aproximadamente el 92% de las empresas medianas y grandes y el 69% de las empresas pequeñas— ponen a disposición de sus empleados algún tipo de seguro de hospitalización, médico o de incapacidad. Junto con el seguro de vida, éstos forman el núcleo de casi todos los programas de prestaciones.[13] El seguro de hospitalización, salud e incapacidad está dirigido a ofrecer protección contra los costos de hospitalización y pérdida de ingresos por accidentes o enfermedades que deriven de causas ajenas al trabajo. Por lo común, las compañías contratan a empresas de seguros de vida, compañías de seguros por daños, a la Blue Cross (para los gastos de hospital) y a la Blue Shield (para los gastos médicos).

En general de los planes de seguro de salud ofrecen, por lo menos, *hospitalización básica, seguro quirúrgico* y *médico* para todos los empleados elegibles en grupo. Como sucede con el seguro de vida, las tarifas de grupo suelen ser más bajas que las individuales y normalmente están a disposición de todos los empleados —incluyendo los nuevos— sin importar la condición física o estado de salud. Los planes más básicos

cubren el cuarto de hospital y gastos de cirugía, así como gastos médicos (como las visitas del doctor en el hospital). Algunos planes de grupo incluyen también cobertura *médica mayor* para responder a los elevados gastos médicos que resultan de enfermedades graves o de largo plazo. Con los crecientes costos de hospitalización, ésta es una opción cada vez más común.

Las empresas también patrocinan planes de seguro relacionados con la salud, que cubren oculista y servicios dentales. De hecho, los planes de seguro dental han sido puntos de rápido crecimiento durante los últimos años, con un número de personas en los Estados Unidos con cobertura dental de más o menos 100 millones en la actualidad.[14] En los planes dentales patrocinados por la empresa, los participantes deben pagar una cantidad específica de gastos dentales deducibles (por lo general 25 o 50 dólares cada año) antes de acceder a los beneficios. En casi todos los casos, las empresas pagan las primas de los participantes.[15]

La cobertura por muerte accidental o pérdida de miembros es otra opción. Ofrece una suma adicional fija además de los beneficios de seguro de vida cuando la muerte es accidental y una gama de beneficios en caso de pérdida accidental de miembros o la vista. Otras opciones ofrecen pagos por las visitas de diagnóstico a los consultorios médicos, cuidado de la vista, planes para aparatos auditivos, pago por medicamentos y planes de cuidado dental. Las empresas estadounidenses deben proporcionar las mismas prestaciones de atención para la salud a los empleados de más de 65 años que las que se otorgan a los trabajadores más jóvenes, aun cuando aquéllos son elegibles para el plan de seguro para la salud *medicare* financiado por fondos federales.[16]

El *seguro de incapacidad* está dirigido a proporcionar protección al ingreso o compensación por el salario no obtenido debido a enfermedad o accidente. Los pagos por incapacidad generalmente empiezan cuando se termina el permiso normal por enfermedad y podrían mantenerse hasta los 65 años o más.[17] Las prestaciones por incapacidad por lo común van del 50% al 75% del salario base del empleado si está incapacitado.

Organización para el Mantenimiento de la Salud (AOMS)
Sistema de atención a la salud pagado por anticipado, que generalmente ofrece servicios médicos rutinarios a toda hora así como medicina preventiva en las clínicas para los empleados, quienes pagan una tarifa nominal además de la cuota fija anual que paga la empresa.

El Acta de **Organización para el Mantenimiento de la Salud** (**AOMS**) de 1973 está dirigida a estimular un sistema nacional de atención a la salud pagado de antemano y *exige* a las empresas que ofrezcan un plan AOMS como alternativa a los planes convencionales de seguro de grupo. Por ello, muchas compañías ofrecen la membresía a un AOMS como opción hospitalaria y médica. La AOMS es en sí una organización médica integrada por varios especialistas (cirujanos, psiquiatras y otros). Ofrece servicios médicos rutinarios día y noche en un lugar específico y normalmente hace hincapié en la medicina preventiva con un programa tipo seminario para los empleados que pagan una cuota nominal. La AOMS recibe también una cuota anual fija por empleado, que paga la empresa (o empleado y compañía), sin importar si realmente se proporcionó un servicio.[18]

Reducción de los costos en las prestaciones para la salud

El costo promedio por empleado de las prestaciones para la salud había aumentado de cerca de 300 dólares en 1980 a más de 3 600 en la actualidad en algunas empresas. Compañías gigantes como General Motors gastaban cientos de millones de dólares por año solamente en prestaciones para la atención de la salud.[19] Considerando este rápido incremento en los costos de las prestaciones y las reducciones presupuestarias de las empresas, la administración y reducción de estos costos se encuentran ahora en las listas de pendientes de muchos gerentes. Como resultado, a partir de los primeros años en la década de los ochenta, muchas compañías en Estados Unidos han estado cambiando sus planes médicos para llegar a lo siguiente:

1. *Retirarse de los beneficios médicos de "primer dólar".* En 1982, solamente un 30% de las compañías encuestadas exigía a los empleados que pagaran un deducible por sus gastos hospitalarios. Para 1990, el porcentaje se había duplicado y el 70% requería deducible.

El elevado costo de la cobertura para la atención médica se ha convertido en una preocupación primordial en la década de los años noventa.

2. Aumentar los deducibles anuales. En 1982, el deducible promedio era de 100 dólares. En la actualidad, casi el 40% señala un deducible de 150 dólares o más.
3. Reembolsar menos del 100% de los costos hospitalarios. En 1982, 67% de las compañías ofrecía el reembolso total de los costos de hospital frente a sólo el 42% en 1990.
4. Limitar los gastos médicos anuales directos que paga un empleado. Es interesante que el número de planes con una cantidad "alto a la pérdida", que limita los gastos directos que un empleado tendría que pagar durante un año, haya aumentado de un 80% a un 89% recientemente. En otras palabras, aunque las empresas exigen a sus trabajadores que paguen deducibles más elevados, ahora les proporcionan más protección contra gastos médicos en catástrofes.
5. Exigir contribuciones médicas. Mientras que sólo 31% de las compañías requería de contribuciones de los empleados para sus primas médicas en 1982, aproximadamente 46% de los planes lo exigía en 1990.[20]
6. Muchas empresas están cambiando a los programas de *atención controlada*. Atención controlada se refiere a la práctica por medio de la cual los organismos que ofrecen atención a la salud y algunas organizaciones preferidas para la prevención (OPP) canalizan a los pacientes hacia las instituciones de medicina preventiva a costos más eficientes, incluyendo los médicos y hospitales.[21] Tal procedimiento —en el que, por ejemplo, un médico general sirve como receptor y canaliza al paciente con el especialista u hospital adecuado, cuando es necesario— fue señalado en un estudio como "muy eficiente" por el 69% de las empresas que lo utilizó.[22]
7. Un número cada vez mayor de empresas se centra en la promoción de la salud y la atención preventiva como una manera de reducir sus costos de atención a la salud. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio 56% de las empresas estaba patrocinando programas contra el abuso de drogas y alcohol; 31% estaba ofreciendo sesiones para dejar de fumar; 45% proporcionaba clases de acondicionamiento físico; y 18 contaba con instalaciones para hacer ejercicio, patrocinadas por la compañía. El 70 % de las empresas se encontraba capacitando a los empleados en primeros auxilios y en CPR. En la misma forma, casi todas aumentaron sus esfuerzos de comunicación: 69% explica a los empleados el problema de la elevación de los costos de la atención de la salud y el 54% hace recomendaciones sobre el uso inteligente de las prestaciones que ofrece la compañía.[23]
8. En la actualidad, las empresas están reduciendo sus cuentas del seguro de salud disminuyendo las prestaciones de los retirados. En algunas empresas, como Primerica, los retirados afirman que el pago del seguro de salud fue parte de las prestaciones para el retiro que la empresa les había prometido, y que estas reducciones, por tanto, no son éticas y sí posiblemente ilegales.

Cómo manejar los costos para el cuidado de la salud: sida

Por ahora, la naturaleza mortal del sida (síndrome de inmuno deficiencia adquirida) desafortunadamente es bien conocida por todos.[24] Sin embargo, además del sufrimiento humano causado por el sida, se debe considerar su impacto potencial sobre las aseguradoras y los planes de seguros de las empresas. Los cálculos de los costos anticipados para el tratamiento de un paciente con sida exceden los 150 000 dólares por demandante; pero comparado con el costo de 1991, el costo actual es considerablemente menor. De acuerdo con un estudio, las demandas relacionadas con el sida representaron menos del 1% de los costos por demandas de seguro médico en 1991 en siete de cada diez compañías de seguros para la salud. El desembolso promedio calculado por demandas de casos de sida fue de aproximadamente 68 000 dólares en ese año, todavía una suma muy considerable.[25]

El problema es que la moderación en estos costos es obstaculizada por los aspectos únicos de la enfermedad. Si bien en el presente siempre es terminal, por lo común sólo es necesaria la intervención médica intensiva durante cortos periodos. Durante la mayor parte del tiempo, es más necesaria la custodia que ninguna otra cosa, y ésta con frecuencia se puede administrar bien en el hogar o en instalaciones no hospitalarias como dentro de los mismos hospitales. Sin embargo, aunque los costos reducidos son posibles con instalaciones alternativas para el tratamiento, los planes médicos de la mayoría de las empresas no cubren tales instalaciones. De esta manera, los planes son contraproducentes en tanto que demandan cuidados más costosos cuando no son necesarios. También existe una serie de barreras psicológicas que inhiben el diagnóstico

temprano y el tratamiento a un costo más eficiente. Muchas víctimas del sida son renuentes a comentar de su enfermedad con la empresa por el temor de perder su puesto y sus prestaciones de seguro. Al mismo tiempo, las reacciones de temor de los colaboradores hacia los enfermos de sida con frecuencia impiden la discusión abierta del problema. La sola naturaleza de la enfermedad hace casi inútiles los esfuerzos tradicionales de reducción de costos. Por ejemplo, obtener una segunda opinión médica, la cirugía de paciente externo o las restricciones psiquiátricas tienen poco o ningún resultado en el tratamiento del sida.

Diversas compañías de seguros han concluido que la mejor manera de controlar el costo del sida es volver a considerar los mismos planes de prestaciones, con la intención de ofrecer el cuidado necesario en la forma menos costosa posible. Esto con frecuencia significa tratar a los enfermos de sida en su hogar y pagar este costo de acuerdo con el plan de prestaciones (como se hace en la actualidad). De esta manera, cada vez se hará más énfasis en el sistema de *atención individual controlada* (AIC). Así, una enfermera AIC especial es asignada al paciente a quien se le determina un plan de tratamiento alternativo. El plan será individualizado, tomando en consideración la capacidad del paciente para cuidarse a sí mismo, la disponibilidad de los que puedan ayudar al tratamiento y la edad y estado general del paciente. A manera de ejemplo, se menciona este caso:

> Cuando el paciente fue admitido en el hospital, la oficina de seguros para la precertificación del portador lo interrogó detalladamente y determinó que estaba sufriendo una etapa tardía de *milobacterium* intracelular, enfermedad oportunista que se presenta comúnmente entre los pacientes de SIDA. Después de seis semanas en el hospital, el paciente fue dado de alta con una rutina de cuidado intensivo en su domicilio con un costo de 390 dólares por día. Si el paciente hubiera permanecido en el hospital, el costo habría sido de 1 100 dólares por día. El cuidado en su domicilio duró sólo 12 días, a cuyo término el estado del paciente degeneró hasta un punto en el que fue necesaria la hospitalización permanente. Aun este modesto período de cuidado en casa resultó en un ahorro para el plan de 8 520 dólares.[26]

En resumen, algunos pasos recomendados por un experto que pueden ayudar a contener los costos asociados con el sida son los siguientes:

> Los planes médicos se deben ampliar para ofrecer cobertura de servicios a pacientes externos e instalaciones alternativas para el tratamiento.
>
> Se debe utilizar la atención controlada individual a fin de encontrar el tipo más adecuado de atención para cada caso.
>
> Las empresas no deben penalizar o estigmatizar a aquellos empleados que admitan tener sida.[27]

Prestaciones para la salud mental

El costo del componente de salud mental en los planes de salud es el que se eleva con mayor rapidez en la mayoría de las empresas. Se calcula que gastan poco más o menos 8% de los recursos del plan de salud en el tratamiento para la salud mental.[28] Estos costos se están elevando como consecuencia de la difusión de los problemas sociales relacionados con el abuso de drogas y alcohol; el aumento en el número de estados (29 en la actualidad) que exigen a las empresas que ofrezcan un paquete mínimo de prestaciones para la salud mental y otras demandas de cuidados de la salud que son superiores para empleados con altas exigencias de salud mental.

Para la empresa, el punto de partida es que el costo de las prestaciones para el cuidado de la salud mental es considerable. Por ejemplo, una empresa de servicios financieros en la ciudad de Nueva York, encontró que sus costos por salud mental se elevaron 61% en un año.

El primer paso para reducir estos costos es determinar si existe un problema y qué tan importante es. Así, esta empresa de servicios financieros rechazó la idea de ampliar

la cobertura de las prestaciones de salud mental a los empleados en el extranjero. En cambio, rediseñó la parte correspondiente de su plan de prestaciones de salud. El nuevo plan acentúa la revisión para certificar el tratamiento; aumenta las prestaciones a pacientes externos; y una red seleccionada de instituciones que ofrecen el servicio a un costo eficiente junto con la disposición de planes de tratamiento personalizados en una red de proveedores. El nuevo programa recorta de manera significativa los planes de prestaciones para la salud mental, mientras que todavía ofrece las prestaciones necesarias para los empleados de la compañía.[29]

El Acta de Discriminación por Embarazo

Acta de Discriminación por Embarazo (PDA) Enmienda al Título VII del Acta de Derechos Civiles de los Estados Unidos, que prohíbe la discriminación sexual con base en "embarazo, alumbramiento o problemas médicos relacionados". Exige a las empresas que ofrezcan beneficios —incluyendo permiso por enfermedad y seguro de salud o médico, así como beneficios por incapacidad— igual que a cualquier otro empleado incapacitado para trabajar por cualquier causa.

El **Acta de Discriminación por Embarazo** (**PDA**, por sus siglas en inglés), técnicamente una enmienda al Título VII del Acta de los Derechos Civiles, fue aprobada en 1978. Está dirigida a prohibir la discriminación sexual con base en "embarazo, alumbramiento o condiciones médicas relacionadas".[30] Antes de la aplicación de esta Acta, las prestaciones de incapacidad temporal por embarazos generalmente se pagaban en forma de un permiso por enfermedad o como un seguro de incapacidad, si es que se llegaban a pagar. No obstante, aunque las empresas en Estados Unidos pagan ingresos temporales de incapacidad a sus empleados de hasta 26 semanas para la mayoría de las enfermedades, quienes proporcionaban beneficios por embarazo generalmente los limitaban a solamente 6 semanas para los partos normales. Muchos consideraban que la duración menor de los beneficios por embarazo constituían una discriminación con base en el sexo, y precisamente para resolver este problema se creó el Acta de Discriminación por Embarazo.

Específicamente, la ley exige a las empresas que traten a las mujeres durante el embarazo, alumbramiento o problemas médicos relacionados, igual que a cualquier trabajador incapacitado para trabajar, con respecto a todas las prestaciones, incluyendo permiso por enfermedad y prestaciones por incapacidad, así como seguro médico y de salud. Por lo tanto, actualmente es ilegal discriminar a las mujeres al proporcionar beneficios menores o de menor duración por embarazo, alumbramiento o problemas relacionados. Por ejemplo, si una empresa ha ofrecido hasta 26 semanas de ingreso por incapacidad temporal a los empleados por cualquier enfermedad, ahora se le exige que proporcione también hasta 26 semanas por embarazo y alumbramiento, en lugar de las habituales 6 semanas que prevalecían antes del Acta.

Es interesante señalar que algunos grupos feministas se han pronunciado en contra de otorgar beneficios especiales por embarazo a las mujeres. Afirman que eso va en contra de la igualdad en el trabajo al buscar tratamiento especial a cuestiones seleccionadas. Además, argumentan que las prestaciones especiales por embarazo convierten a las mujeres en edad de procrear en empleados potencialmente más costosos y por tanto aumenta la probabilidad de que se les discrimine, por ejemplo, durante la contratación. Queda por ver cuál será la disposición final en torno a este asunto.

Mientras tanto, los estados y las compañías avanzan por cuenta propia. Por ejemplo, 15 estados, y el condado de Dade, en Florida, aprobaron leyes de permiso por paternidad, y muchas empresas, como Campbell y American Express, tienen políticas que permiten hasta tres meses de permiso sin pago a todos los empleados —hombres o mujeres—que tienen un recién nacido en casa. Volveremos sobre el permiso por paternidad en breve.

Requerimientos COBRA

El ominosamente titulado COBRA —siglas del título en inglés Comprehensive Omnibus Budget Reconciliation Act— exige a la mayoría de las empresas privadas poner a disposición de los empleados cesados o retirados y sus familias las prestaciones de salud durante un período de, generalmente 18 meses. El exempleado debe pagar esta cobertura, así como una pequeña tarifa por los costos administrativos.

Se debe tener cuidado en la administración del COBRA, especialmente cuando se informa a los empleados de sus derechos sobre estas prestaciones. Por muchas razones, la empresa no desea que un empleado cesado o retirado que se lesione posteriormente regrese y reclame que no sabía sobre la continuidad de su cobertura de seguros. Además, la empresa desea cumplir con la ley. Por tanto, cuando un nuevo empleado se hace elegible por primera vez para el plan de seguros de la compañía, debe recibir y tener conocimiento de sus derechos COBRA. Más importante aún, cualquier empleado que se retire de la compañía por cualquier razón debe firmar una forma de reconocimiento de que ha recibido y comprendido sus derechos COBRA.

PRESTACIONES DE RETIRO

SEGURIDAD SOCIAL

seguridad social
Ofrece tres tipos de beneficios: ingresos por retiro a los 62 años o más, beneficios para los sobrevivientes o por muerte pagaderos a los dependientes del empleado sin importar la edad en el momento del fallecimiento, e incapacidades; sueldos pagados a los empleados incapacitados y sus dependientes. Estos beneficios son pagaderos solamente si el empleado está asegurado bajo el Acta de Seguridad Social.

Muchas personas en Estados Unidos suponen que la **seguridad social** es algo que reciben solamente cuando llegan a una edad avanzada; pero en realidad ofrece tres tipos de prestaciones. Primero, las **prestaciones de retiro** familiar, que proporcionan un ingreso si la persona se retira a los 62 años o después *y* está asegurada bajo el Acta de Seguridad Social. Segundo, hay prestaciones por *defunción*, o para el *sobreviviente*, que representan pagos mensuales a los dependientes sin importar la edad en que se produjo la muerte, siempre y cuando se haya estado asegurado. Finalmente, hay *pagos por incapacidad*, que son pagos mensuales para el trabajador y sus dependientes si queda totalmente incapacitado para trabajar y reúne ciertos requerimientos específicos.[31] El programa Medicare (que ofrece una amplia gama de servicios de salud a personas de 65 o más años) es administrado también por el sistema de Seguridad Social de Estados Unidos.

La Seguridad Social (técnicamente, un seguro federal para ancianos y deudos) se paga con un impuesto al salario del empleado; los trabajadores y su empresa comparten equitativamente este impuesto. Quien trabaja por cuenta propia paga la suma total, menos del 2% de su ingreso.

PLANES DE PENSION

planes de pensión
Planes que ofrecen una suma fija cuando los empleados llegan a una edad de retiro predeterminada o cuando ya no pueden trabajar debido a incapacidad.

plan de pensión de grupo
Plan en el que la empresa y/o los empleados realizan una contribución fija a un fondo de pensión.

Existen tres tipos básicos de **planes de pensión**.[32] En el **plan de pensión de grupo**, la empresa (y posiblemente el empleado) realiza una contribución fija a un fondo de pensión. Un segundo tipo de plan de pensión es en realidad un **plan de reparto de utilidades diferido**. En este caso, se carga una cantidad de las utilidades a la cuenta de cada empleado. Estos beneficios se distribuyen posteriormente al trabajador (o sus dependientes) a su retiro o muerte. Finalmente, bajo los **planes de ahorro**, los empleados separan un porcentaje fijo de sus ingresos semanales para el retiro; la compañía normalmente aporta del 50 al 100% de lo que aporta el empleado.[33]

Los tipos básicos de planes de pensión pueden además ser subdivididos. Por ejemplo, podemos distinguir entre planes de pensión de prestaciones definidas y planes de prestaciones de contribución definida.[34] Un plan de pensión **de prestación definida** incluye una fórmula para determinar las prestaciones para el retiro, de tal manera que las prestaciones reales a recibir sean definidas de antemano. Por ejemplo, el plan podría incluir una fórmula que determine una cantidad monetaria o un porcentaje del salario anual para predecir la pensión final del individuo. Por otra parte, un **plan de contribución definida** especifica qué contribución hará la empresa a un fondo para el retiro o de ahorros establecido para el empleado. El plan de contribución definida no especifica la cantidad de la prestación final, sólo la contribución periódica. En el

plan de reparto de utilidades diferido
Plan en el que cierta cantidad de las utilidades se acredita a la cuenta de cada empleado, y es pagadera al retiro, al cese o a su deceso.

plan de ahorros
Plan en el que los empleados aportan un porcentaje fijo de su salario semanal para su retiro, generalmente con una aportación equivalente por parte de la empresa.

plan de prestación definida
Plan que contiene una fórmula para determinar los beneficios para el retiro.

plan de contribución definida
Plan que especifica la contribución de la empresa a los fondos para el retiro o los ahorros de los empleados

plan de prestación definido, el empleado sabe de antemano cuáles serán las prestaciones a su retiro. Con un plan de contribución definido, el empleado no puede estar seguro de sus prestaciones para el retiro. Estas prestaciones dependen tanto de las cantidades aportadas para el fondo como de las ganancias de inversión del fondo para el retiro.

También existe el llamado Plan 401(K), que se fundamenta en la Sección 401(K) del Código Fiscal Interno. De acuerdo con el Plan 401(K), los empleados pueden colocar una parte de su compensación, que de otra manera se pagaría en efectivo, en un plan de reparto de utilidades o de bonos de acciones de la compañía. Esto da como resultado una reducción en las tarifas de impuestos para el salario, y el empleado no es gravado sobre esa cantidad hasta después de su retiro (o el retiro del dinero del fondo de pensión). Algunas empresas también dan una parte de la contribución del empleado al plan 401(K). Un atractivo de este plan es que con frecuencia los empleados cuentan con una gama de opciones de inversión para el fondo 401(K) que incluyen los fondos de acciones mutualistas y los de obligaciones.

Hay dos tipos importantes de planes de contribución definida.[35] En los *planes de ahorros*, los empleados contribuyen al fondo con una parte de sus ingresos y la empresa aporta una cantidad igual o menor. En los *planes de reparto de utilidades diferidas*, por lo general las empresas contribuyen con una parte de las utilidades para el fondo de pensión, sin importar el nivel de contribución del empleado.

El área de la planeación de pensiones es muy complicada, en parte debido a las muchas leyes federales que controlan las pensiones. Por ejemplo, las compañías desean asegurarse de que sus contribuciones para pensión sean deducibles de impuestos, por tanto es necesario apegarse a los códigos pertinentes de impuesto a los ingresos. También se vio (en el capítulo 12) que la Ley de Seguridad de Ingreso para los Empleados a su Retiro de 1974 (ERISA), limita lo que las compañías pueden, no pueden y deben hacer con respecto a los planes de pensión (más detalles sobre esto en breve). En las compañías con trabajadores sindicalizados, habrá que permitir que el sindicato participe en la administración del plan de pensiones (de acuerdo con el Acta Taft-Hartley).

Aunque una empresa normalmente debe desarrollar un plan de pensiones que responda a sus necesidades particulares, existen importantes elementos de política que se deben considerar:[36]

Requerimientos de membresía. Por ejemplo, ¿cuál es la edad o tiempo de servicio mínimos para que los empleados reciban su pensión?

Fórmula de beneficios. Normalmente vincula la pensión con los ingresos finales del empleado, o un promedio de sus últimos tres o cuatro años de ingresos.

Requerimientos de retiro. Aunque los 65 años son generalmente considerados como una edad "habitual" para el retiro, las leyes federales prohíben el retiro forzado de cualquier empleado competente. No obstante, la mayoría de las personas opta por el retiro anticipado.[37] En compañías como General Motors, por ejemplo, solamente una pequeña proporción de los trabajadores de producción y oficina se retiran a los 65 años,[38] en parte debido a la presión de los sindicatos y en parte debido a que el retiro anticipado ayuda a abrir puestos para empleados más jóvenes. Actualmente muchas compañías fomentan el retiro anticipado; por ejemplo, algunos planes invitan al "30 y fuera". Esto permite a un empleado retirarse después de 30 años de servicio continuo, sin importar su edad. En algunos casos (como en el Ejército de Estados Unidos y los empleados de la ciudad de Nueva York), los trabajadores pueden retirarse con pensiones reducidas después de 20 años de servicio continuo, sin importar su edad.[39]

Financiamiento. Otra cuestión importante es la manera en que se va a financiar el plan. Un aspecto de esto es si el plan será con contribuciones o sin ellas. En el primer caso, tanto los empleados como la empresa realizan aportaciones a los fondos de pensión. En un fondo sin contribuciones (que es el que prevalece, por cierto), solamente aporta la compañía. Otro aspecto es que muchos planes de pensión no están lo suficientemente financiados. Aunque con el Acta de Seguridad de Ingreso para los Empleados a su Retiro casi todos los planes de pensión están actualmente "garantizados" (como se explica posteriormente), la realidad es que en un número alarmante de casos, muchos fondos de pensión de empresas no cuentan con dinero suficiente para cubrir los beneficios de pensión esperados.[40]

Estos trabajadores se han reunido para analizar las opciones de pensión y retiro de acuerdo con el sistema de retiro de su empresa.

garantía
Disposición que establece que el dinero colocado en un fondo de pensión no puede ser confiscado por ninguna razón.

Garantía. La **garantía** es otro elemento crítico en la planeación de pensiones. Se refiere al dinero que la empresa y el empleado han asignado al fondo de pensión que *no puede ser confiscado por ninguna razón*. Naturalmente, las contribuciones de los empleados siempre serán suyas y no pueden confiscarse. Sin embargo, hasta la aprobación de la ERISA en 1974, la contribución de la compañía no era necesariamente una garantía del empleado. Así, suponga que una persona había trabajado para una compañía durante 30 años y ésta cerró un año antes del retiro del trabajador a los 65. A menos que los derechos del empleado a las contribuciones de pensión de la compañía estén *protegidos* —debido a un acuerdo sindical o política de la empresa, por ejemplo— podría encontrarse al final sin pensión.[41]

ERISA Y EL ACTA PARA LA REFORMA DEL IMPUESTO DE 1986

Acta de Seguridad de Ingreso para los Empleados a su Retiro (ERISA)
Convertida en ley por el presidente Ford en 1974, para exigir que los derechos de pensión estuvieran protegidos y vigilados por una agencia del gobierno, la PBGC.

Como reacción a estos problemas, se firmó el **Acta de Seguridad de Ingreso para los Empleados a su Retiro (ERISA,** por sus siglas en inglés) en 1974.[42]

El debate referente a la regulación de los fondos de pensión en realidad se inició en 1965, cuando los planes privados de retiro cubrían a unos 25 millones de trabajadores. En esa época, los planes pagaban cerca de 2 750 millones de dólares anualmente en prestaciones a casi 2.5 millones de beneficiarios y habían acumulado reservas por más de 75 000 millones de dólares. Hacia finales de 1974 (cuando se instauró el ERISA), los haberes de todos los planes privados de pensión cerraron en 200 000 millones de dólares, y en la actualidad más de 35 millones de trabajadores están cubiertos por los planes de pensión de las empresas. La ERISA fue diseñada para proteger los intereses de estos trabajadores y para estimular el crecimiento de los planes de pensión.

Antes de la aplicación de ERISA, los planes de pensión normalmente no ofrecían los beneficios esperados por los empleados. Por ejemplo, cuando la Studebaker Auto Company cesó sus operaciones en 1964, puso fin a su plan de pensión; esto dejó a cerca de 8 500 participantes con beneficios substancialmente reducidos o sin beneficio alguno. Cualquier razón —fracaso del negocio, financiamiento inadecuado— podría llevar a que los empleados perdieran sus pensiones esperadas.

De acuerdo con la ERISA, los derechos de pensión deben ser garantizados bajo una de tres fórmulas.[43]

Garantía de 100% después de diez años de servicio (generalmente conocida como *garantía alzada*).

Una garantía de 25% después de cinco años, con un aumento de 5% por año hasta 50% después de 10 años, y un 10% por año hasta 100% después de 15 años.

Garantía de 50% después de cinco años de servicio si la edad del empleado y los años de servicio suman 45 (o después de 10 años de servicio si la suma es menor) y con un aumento de 10% por año a partir de entonces.

Sin embargo, el Acta de Reforma al Impuesto de 1986 además hizo más severas las reglas de garantía y es ahora la ley que rige en estos asuntos. Hasta esta fecha, los participantes en un plan de pensiones deben tener derechos no caducables hasta de un 100% de sus prestaciones acumuladas después de 5 años de servicio. O, como alternativa, la empresa podría elegir planear por fases la garantía en un período de 3 a 7 años. De acuerdo con el Acta de Reforma al Impuesto de 1986, una empresa puede exigir que un empleado termine un período de no más de 2 años de servicio para la compañía antes de poder participar en el plan. Sin embargo, si se le exige más de un año de servicio el plan debe ofrecer a los empleados derechos garantizados completos e inmediatos al término del servicio solicitado.[44]

Acta de Conciliación del Presupuesto General (ACPG)
Establecida de acuerdo con ERISA para asegurar que las pensiones cumplieran con las obligaciones de propiedad; asegura también las pensiones en caso de que un plan termine sin suficientes fondos para cumplir sus obligaciones.

Entre otras cosas, el **Acta de Conciliación del Presupuesto General (ACPG)** fue establecido bajo los términos de ERISA para asegurar que las pensiones cumplan con las obligaciones de garantía; la ACPG asegura también las pensiones en caso de que un plan quede sin suficientes fondos para cubrir sus obligaciones garantizadas.[45]

Existen diferentes factores que incomodan a algunos expertos sobre la seguridad de las pensiones para los empleados, a pesar de la existencia de la Acta de Conciliación

del Presupuesto General (ACPG).[46] Primero, la ACPG garantiza sólo algunos planes de prestaciones definidos, no los planes de contribuciones definidos. Más aún, los pagos de la ACPG no son ilimitados. Esta pagará a un individuo una pensión de hasta aproximadamente 27 000 dólares por año por ejemplo. Esto podría parecer mucho, pero podría no serlo, digamos, para un piloto de línea aérea quien se retira esperando una pensión de 70 000 dólares por año. Además, de acuerdo a la ACPG, cada vez más empresas están terminando sus planes de prestaciones definidas y las están sustituyendo con planes de contribuciones definidas, no aseguradas. (Se considera que la legislación va a manejar estos problemas.)

Por último, muchas compañías han estado eliminando sus planes definidos de prestaciones y sustituyéndolos por anualidades compradas de compañías de seguros. La mayor parte de los planes de prestaciones definidos quedaron cubiertos por la ACPG, salvo las anualidades. El problema es que un número cada vez más grande de compañías de seguros se están yendo a la quiebra. Esto puede dejar a los empleados con anualidades sin valor, y por tanto, sin pensiones.

FASB 87 Y EL ACTA DE CONCILIACION DEL PRESUPUESTO GENERAL DE 1987

El problema de los planes de pensión con bajos fondos o sin ellos también llevó a la Financial Accounting Standards Board (Consejo para las Normas de Contabilidad Financiera) a introducir la Contabilidad de las Empresas para las Pensiones, comúnmente conocida como FASB 87. Esta regla (que es una de muchas a las que se deben adherir los contadores públicos certificados en los Estados Unidos) especifica que:[47]

1. Tanto para los reportes de ingresos como los cálculos en las hojas de balance, la contabilidad de los planes de prestaciones definidos (aquellos en los que los empleados participantes reciben las prestaciones *definidas* previamente acordadas en el momento de su retiro) debe calcular la magnitud de la obligación que la empresa está acumulando, utilizando los índices de interés en el mercado. Como el costo de asignación de fondos específicos, las prestaciones definidas (de, digamos, 1 000 dólares al mes) a 20 años a partir de ahora aumentarán con una elevación en las tasas de interés en el mercado, la obligación reportada por la empresa reflejará más estrechamente el costo real del plan que como lo hizo previamente.
2. La hoja de balance corporativo debe incluir la deuda pasiva sin fondos de un plan de pensión con bajos fondos.
3. Si los cambios en el superávit del plan (el plan debe tener un superávit) exceden el 10% de sus bienes u obligaciones, estos cambios se deben reflejar en el estado de resultados en forma de ingresos operativos.

Observe que la Declaración 87 no se aplica a los planes de *contribución* definidos. A diferencia de los planes de prestaciones definidos, los planes de contribución definidos no garantizan la cantidad de dinero que un empleado recibirá a su retiro, sino cuál será la contribución de cada parte para el plan. El Acta de Conciliación del Presupuesto General de 1987 establece otras reglas sobre la asignación de fondos de las obligaciones de pensión.[48]

MUJERES QUE TRABAJAN Y PRESTACIONES PARA EL RETIRO

En la década de los años setenta y los ochenta, el número de mujeres que trabajan aumentó a más del doble, y sumará el 64% del crecimiento de la fuerza laboral en los años noventa. Este incremento ha creado presiones de mujeres y muchos grupos feministas para cambiar tres aspectos particulares de las leyes estadounidenses de pensión que consideran como discriminatorios con base en el sexo:

Las reglas tradicionales referentes a la acumulación de créditos de pensión.

El derecho limitado de una ama de casa a la pensión de trabajo de su esposo.

Las tablas basadas en el género utilizadas para calcular la tarifa a la que se pagan las pensiones acumuladas.

Como resultado de esta presión han ocurrido cambios. El Acta de Igualdad en el Retiro busca incrementar la participación de las mujeres en los beneficios de retiro del sector privado mediante el cambio de algunas reglas de ERISA. Por ejemplo, antes del Acta de Igualdad en el Retiro, una mujer que abandonaba su empleo para tener un hijo antes de que se garantizara su pensión y permanecía en su hogar hasta que el niño llegara a la edad escolar, probablemente perdía los créditos que había acumulado y tenía que empezar de nuevo cuando regresaba a trabajar. Actualmente, una empleada sin pensión garantizada que deja de trabajar y regresa dentro de los siguientes cinco años, puede obtener créditos por su servicio previo, y las empleadas que se ausentan del trabajo por razones de embarazo, alumbramiento, adopción o cuidado de los hijos, están protegidas contra las sanciones por dejar el servicio durante un año. El Acta reduce de 25 a 21 años la edad máxima, necesaria para que un empleado participe en un plan de pensión privado. Permite a las mujeres con permiso de maternidad por hasta cinco años retener ciertos beneficios de pensión, y también requerir el permiso por escrito del esposo antes de que un participante en un plan de pensión pueda renunciar a las prestaciones del sobreviviente. En un arreglo de divorcio, el Acta autoriza también al tribunal a conceder el derecho a participar de la pensión del ex cónyuge como parte de la prestación.[49]

Además, el 16 de julio de 1983 la Suprema Corte de Estados Unidos decidió que ya no se utilizarían las tablas de longevidad con base en el sexo que distinguen entre hombres y mujeres, y que si los empleados aportan para sus prestaciones, hombres y mujeres deben cubrir lo mismo y recibir lo mismo. Previamente se utilizaban tablas separadas para compensar el hecho de que las mujeres tienen una mayor expectativa de vida que los hombres, y por tanto tienen probabilidades de recibir sus pagos de pensión por períodos más largos.

CUENTAS INDIVIDUALES PARA EL RETIRO (CIR)

cuenta individual para el retiro (CIR) Planes de pensión calificados bajo las leyes tributarias, establecidos individualmente por los empleados para recibir un trato favorable.

Un plan de pensión de **cuenta individual para el retiro** o **CIR** tiene las siguientes características básicas. De acuerdo con el Acta Económica de Recuperación de Impuestos de 1981 (ERTA), cualquier persona que obtenga un ingreso —aun si ya participa en un plan de pensión de una compañía— puede invertir en una CIR.[50] Puede realizar una inversión deducible de impuestos de hasta 2000 dólares en su CIR. Si contribuye también a una CIR separada para su cónyuge que no trabaja, puede realizar una contribución global de 2250 dólares. Las empresas (o trabajadores individuales) que establecieron esos planes encontraron una multitud de instituciones financieras que habían establecido vehículos de inversión para CIR, por ejemplo, mediante bancos de ahorro, compañías de seguros, firmas de correduría y fondos mutualistas. Además, del hecho de que las inversiones anuales son deducibles de impuestos, el ingreso obtenido sobre la inversión (por ejemplo, la institución financiera podría invertir los fondos en acciones o bonos) tiene un *impuesto diferido.* Es decir que no se pagan impuestos sobre los ingresos hasta que las cuentas se hacen efectivas.[51] Esto generalmente ocurre después del retiro, cuando el nivel de impuestos probablemente sea menor que mientras se está trabajando.

La Ley de Reforma al Impuesto de 1986 ha tenido un gran impacto en las CIR al cambiar muchas de las cláusulas previas. La nueva Ley afirma que ni los participantes activos en un plan de retiro patrocinado por una empresa ni sus cónyuges pueden hacer aportaciones deducibles a CIR si su ingreso es superior a 50 000 dólares (ingreso bruto ajustado) en conjunto o 35 000 dólares en forma individual. Si el ingreso queda

http://libreria-universitaria.blogspot.com

entre 40 000 y 50 000 dólares en conjunto o 25 000 y 35 000 dólares en forma individual, la cantidad que se puede deducir se reduce.[52]

TENDENCIAS RECIENTES

ofertas de oro
Ofertas a los empleados actuales dirigidas a alentarlos a retirarse anticipadamente, quizás incluso con las mismas pensiones que podrían esperar si se retiraran a los 65 años.

Las prestaciones para el retiro han dado por otra parte un nuevo giro con las llamadas **ofertas de oro**: ventanas de retiro anticipado y otros acuerdos de separación voluntarios. Estas ofertas de oro parecen correlacionarse con el estado de la economía y generalmente están dirigidas a evitar despidos obligatorios al ofrecer paquetes de retiro especial a los empleados de largo plazo. De acuerdo con un estudio de diferentes sectores de industrias y ubicaciones en Estados Unidos, aproximadamente un tercio de las empresas ofrecía esos planes de separación voluntaria en los últimos años, mientras que otro 9% considera la posibilidad de hacerlo.

Ventana para el retiro anticipado

ventana para el retiro anticipado
Tipo de "oferta de oro" mediante la cual los empleados son alentados a retirarse anticipadamente; el incentivo está en los beneficios de pensión liberados más, quizás, un pago en efectivo.

La mayoría de los planes toma la forma de arreglos de **ventana para el retiro anticipado**. En ese caso, solamente los empleados de mayor edad (con frecuencia 50 o más años) son elegibles para participar. La "ventana" representa el hecho que la compañía abre (por un tiempo limitado) la posibilidad de que un empleado se retire antes de lo habitual. El incentivo financiero generalmente es una combinación de beneficios de pensión mejorados o liberados más un pago en efectivo. Un experto concluye que el retiro anticipado se ha convertido en el método preferido para reducir la gerencia de nivel medio y la fuerza laboral de oficinas en aproximadamente 13% de las 362 empresas encuestadas que ofrecen estas ventanas de retiro anticipado.[53]

Los otros planes de separación voluntaria operan más como "bonos" para el retiro, y podrían aplicarse incluso a personas con poco tiempo de haber sido contratadas. Por lo común se hacen las ofertas sin importar la edad, y el incentivo financiero, suele ser un pago en efectivo que varía substancialmente de acuerdo con la compañía, pero casi siempre está en el nivel de una semana de sueldo por año de servicio. Alrededor de un tercio de los empleados elegibles para las ventanas de retiro anticipado aceptan la oferta, mientras que una cuarta parte de aquellos a los que se les ofrecen otros planes de separación hacen lo mismo.[54]

Las ventanas para el retiro anticipado deben utilizarse con precaución si se quieren evitar demandas por discriminación por edad. El problema es que la discriminación por la edad es el tipo de demanda por discriminación que crece con mayor rapidez en la actualidad, y a menos que se estructuren en forma adecuada, los programas de retiro anticipado pueden ser objetados como de hecho lo son por forzar la salida de los empleados veteranos en contra de su voluntad.[55] Si bien por lo general es legal utilizar incentivos como las prestaciones de retiro anticipado para estimular a los individuos a elegir un retiro temprano, la decisión del empleado debe ser voluntaria. De hecho, en diferentes casos individuos que calificaban para un retiro anticipado voluntario posteriormente demandaron por su retiro afirmando que su decisión en realidad no fue voluntaria. En un caso, por ejemplo (*Paolillo* vs. *Dresser Industries, Inc.*), el 12 de octubre se dijo a los empleados que eran elegibles para un retiro de acuerdo con un programa de retiro anticipado "totalmente voluntario" y que ellos deberían informar a la compañía hasta el 18 de octubre si deseaban aprovechar este beneficio. Sin embargo, no se les informó los detalles del programa (como es el monto del seguro médico y las prestaciones de pensión para cada empleado) hasta el 15 de octubre. Esto no les dejó mucho tiempo, de tal manera que los empleados que habían elegido en primera instancia el retiro anticipado demandaron después alegando coerción. El Tribunal de Apelaciones de los Estados Unidos para el Segundo Circuito (Nueva York) estuvo de acuerdo con sus demandas, afirmando que la decisión de un empleado para su retiro debe ser voluntaria y sin coerción indebida.[56]

Por tanto, una empresa debe poner gran cuidado al estimular a los empleados a que aprovechen el retiro anticipado. La decisión debe ser voluntaria y "sin coerción

indebida", y las renuncias que firman los empleados deben cumplir con ciertas normas de la EEOC. En particular, en un acuerdo para aceptar el retiro anticipado y la renuncia futura el Acta de Discriminación en el Empleo por Edad se afirma que la renuncia debe ser con conocimiento y voluntad, no ofrecer para la separación expectativas de derechos o motivos de reclamo, y no ser un intercambio de consideraciones que incluyan prestaciones para las que el empleado ya estaba acreditado. Se le debe proporcionar al empleado la amplia oportunidad para pensar sobre el acuerdo y buscar la asesoría de un consejero legal.[57]

PRESTACIONES DE SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS

Aunque las prestaciones de retiro y seguro de una empresa representan la mayor parte de sus costos por prestaciones, compañías ofrecen también una gama de servicios que incluyen servicios personales (como asesoría), servicios relacionados con el empleo (como instalaciones para cuidado de los hijos) y prestaciones ejecutivas (como autos de la compañía y planes para sus ejecutivos).

PRESTACIONES DE SERVICIOS PERSONALES

Primero, muchas compañías estadounidenses ofrecen prestaciones en forma de servicios personales que la mayoría de los empleados necesitan en uno u otro momento; incluyen uniones de crédito, servicios legales, asesoría y oportunidades sociales y recreativas.

Uniones de crédito

Las uniones de crédito generalmente son negocios separados establecidos con la ayuda de la empresa. Los trabajadores se convierten en miembros de una unión de crédito al comprar una acción de la misma por entre 5 y 10 dólares. Los miembros pueden luego depositar sus ahorros para acumular intereses a una tasa determinada por el consejo de directores de la unión. Quizás lo más importante para muchos de los empleados es que la elegibilidad para préstamos y la tasa de interés que se paga generalmente son mucho más favorables que las que ofrecen las instituciones financieras como los bancos o las compañías de financiamiento.

Servicios de asesoría

Las empresas ofrecen también una gama más amplia de servicios de asesoría a sus empleados. Puede ser asesoría financiera (por ejemplo, en términos de cómo superar los actuales problemas de endeudamiento), asesoría familiar (que cubre problemas maritales y otros), asesoría para la carrera (en términos de analizar las aptitudes del individuo y decidir una carrera), asesoría para reubicación laboral (para ayudar a empleados cesados o desilusionados a encontrar nuevo empleo) y asesoría previa al retiro (dirigida a preparar a los empleados que se retirarán para lo que muchos consideran como el trauma de retirarse). Muchas compañías, por otra parte, ponen a disposición de los empleados un sistema completo de asesoría legal mediante planes de seguro jurídico.[58] En el plan de *panel abierto*, los empleados pueden elegir su propio abogado y posteriormente se les reembolsará el gasto de acuerdo con la tabla de cuotas. En el plan

de *panel cerrado*, se exige a los empleados que utilicen uno de varios abogados específicos, a quienes el plan de seguro les paga directamente.

Plan de asistencia al empleado (PAE)

Plan de asistencia al empleado (PAE) Programa formal de la empresa para ofrecer a los empleados programas de asesoramiento y tratamiento para problemas relacionados con el alcoholismo, la afición al juego y la tensión.

Un plan de asistencia al empleado (PAE) es un programa formal de la empresa para ofrecer a los empleados alternativas de asesoría o tratamiento para enfrentar problemas como es el alcoholismo, la afición al juego de azar o las tensiones. Se calcula que 50 o 75% de todas las empresas con 3 000 o más empleados ofrecen programas PAE,[59] de los que existen cuatro modalidades básicas en la actualidad.[60] En el *modelo interno* la compañía contrata el personal adecuado para la asistencia. En el *modelo externo* la compañía emplea un vendedor para ofrecer el equipo y los servicios de asistencia al empleado, ya sea en sus propias oficinas, en las oficinas de la compañía o una combinación. En el *modelo consorcio,* diversas compañías hacen acopio de sus recursos para desarrollar un programa PAE en colaboración. Finalmente, en el *modelo afiliado*, un consignatario bajo contrato a su vez subcontrata para la empresa a un profesional local en lugar de utilizar su propio personal asalariado. Este sistema por lo general es para servir a los empleados en un lugar de la compañía cliente en la que los vendedores PAE no tienen oficina. Los ingredientes clave para asegurar un programa PAE exitoso son:[61]

Metas y filosofía específicos. Deben específicarse las metas a corto y largo plazo que se espera lograr por parte del empleado y de la empresa.

Elabore una declaración de la política. A continuación, se debe preparar una amplia declaración de la política PAE. Esta debe definir el propósito del programa, la elegibilidad del empleado, los papeles y responsabilidades del personal en la organización y los procedimientos para aprovechar el plan.

Asegúrese de conseguir personal profesional. Ponga especial atención en las licencias y los requerimientos profesionales del estado que se aplican a las personas que se van a encargar de estas instalaciones. Si es necesario, mantenga los servicios de una persona experta quien le consultará las especificaciones de los puestos necesarios.

Haga que sean confidenciales los sistemas para llevar los registros. Cada uno de los que participan en el PAE, incluyendo secretarias y personal de apoyo, deben comprender la importancia de la confidencialidad. Más aún, asegúrese de que los archivos se cierren bajo llave, que su acceso sea limitado y verificado, y que la información de identificación (que de otra manera podría encontrarse en los registros computarizados del empleado) se mantengan en un mínimo.

Ofrezca capacitación a los supervisores. Si bien esto no requiere de una capacitación muy extensa, ciertamente los supervisores deben entender las políticas, procedimientos y servicios del programa así como las políticas de la compañía en relación con la confidencialidad. Y tal vez más importante aún, todos los supervisores deben obtener alguna capacitación sobre los síntomas externos de problemas como alcoholismo, y estimular a los empleados a utilizar los servicios del PAE.

Considere los aspectos legales. Por ejemplo, en la mayoría de los estados los asesores legales deben denunciar las sospechas de abuso infantil en una agencia estatal adecuada; de esta manera, los asesores legales internos de la compañía la sitúan en una posición legal para cumplir con esta instancia. Tres maneras para salvaguardar los intereses de la compañía son: la disposición de asesoría legal para establecer un PAE, la selección cuidadosa de las credenciales del personal que se contrata y la obtención de un seguro de responsabilidad profesional para el PAE.

Otros servicios personales

Finalmente, algunas compañías ofrecen también una amplia gama de oportunidades sociales y recreativas para sus empleados, incluyendo actividades atléticas patrocinadas por la empresa, clubes de baile, días de campo anuales de verano, actividades artesanales y fiestas.[62] En la práctica, los beneficios que pueden ofrecer las empresas están limitados solamente por su creatividad para pensar en nuevas prestaciones. Por

ejemplo, un estudio de prestaciones innovadoras, reveló que las compañías canadienses ofrecían las siguientes prestaciones a sus empleados:

Vacaciones frente al lago. La compañía posee propiedades a la orilla de lagos y renta cabañas y lugares para acampar a precios bajos.

Programa de pérdida de peso. Varias compañías subsidian los costos de los establecimientos para perder peso.

Beneficio de adopción. Algunas compañías pagan cantidades que van de 500 a 1500 dólares por niño para cubrir los costos de adopción.

Club campestre de la compañía. Que posee un campo de golf, canchas de tenis y de futbol y beisbol.

Programa de coma y aprenda. Los empleados interesados pueden asistir a pláticas a la hora de la comida sobre una diversidad de temas, incluyendo manejo de tensión, control de peso, computación, modas y viajes.

Ayuda para el hogar. Los empleados podrán utilizar hasta 1500 dólares de su reparto de utilidades anual para ahorrar para el enganche de una casa o reducir su enganche hasta un máximo de 15 000 dólares.[63]

PRESTACIONES DE SERVICIOS RELACIONADAS CON EL EMPLEO

Los servicios relacionados con el empleo, como la ayuda para mudarse y las guarderías (diseñados directamente para ayudar a los empleados a desempeñar su trabajo), constituyen un segundo grupo de servicios.

Permiso maternal y el Acta de Licencia Médica y Familiar de 1993

El permiso maternal es una prestación que se solicita con mayor frecuencia en la actualidad. Se calcula que aproximadamente la mitad de los trabajadores son mujeres y que se espera que el 80% de ellas se embaracen en alguna etapa de su vida laboral.[64] En parte como respuesta a esto, el Acta de Licencia Médica y Familiar de 1993 fue suscrita en ley por el presidente Clinton el 5 de febrero de 1993. Entre sus disposiciones, la ley estipula que:

1. Las empresas privadas de 50 empleados o más deben ofrecer a empleados elegibles hasta 12 semanas de permiso sin pago por enfermedades serias, nacimiento o adopción de un hijo, o el cuidado de un hijo, esposa o padre seriamente enfermos.
2. Las empresas podrían exigir a los empleados tomar cualquier permiso por enfermedad o permiso anual pagado como parte de las 12 semanas de permiso otorgadas por la ley.
3. Los empleados que requieran del permiso están acreditados para recibir prestaciones de salud aun cuando sea un permiso no pagado y bajo los mismos términos y condiciones que cuando se encuentran en el trabajo.
4. Las empresas deben garantizar a los empleados el derecho a regresar a su posición previa o una equivalente sin pérdida de las prestaciones al término de la ausencia; sin embargo, la ley prevé una excepción limitada de esta disposición para ciertos empleados con salarios suficientemente altos.

Muchas empresas ya estaban instituyendo voluntariamente estos planes. Por ejemplo, en un estudio de 384 de las 1 500 compañías más grandes de Estados Unidos, se encontró que el 95% ofrecía licencia por incapacidad a mujeres embarazadas de acuerdo con sus planes de prestaciones del seguro de salud. El 52% concedía permisos sin pago y con garantía de regresar a su puesto para mujeres (durante uno a tres meses) y 37% una protección similar en relación con el puesto, y permiso no pagado para hom-

bres durante el nacimiento de un hijo. Muchas otras empresas están reevaluando estas políticas de permisos maternales, cuyo margen de posibilidades podría incluir:[65]

Permiso por incapacidad con reembolso salarial parcial o completo.

Permiso adicional sin pago durante uno a tres meses.

Un período de transición de trabajo de medio tiempo desde un mes hasta un año.

La reinstalación en el mismo puesto o uno comparable en todas las etapas del permiso.

Las empresas interesadas en instituir algún tipo de permiso para el cuidado de los hijos deben prestar atención para no incurrir en violaciones a las leyes para la igualdad en el empleo, particularmente el Título VII. Por ejemplo, la Comisión para la Igualdad en las Oportunidades de Empleo advirtió recientemente que el permiso para el cuidado de los hijos ofrecido sólo a empleadas mujeres podría violar el Título VII por discriminación contra los hombres. En otras palabras, las empresas deben proporcionar permisos para el cuidado de los hijos a los hombres si también lo proporcionan a las empleadas mujeres.[66] Si la licencia sólo cubriera la incapacidad por embarazo, *no* se aplicaría a los hombres, puesto que no son objeto de embarazo. Por tanto, es esencial que las empresas que desean formular políticas de permiso para el cuidado de los hijos distingan claramente entre la incapacidad por embarazo y el permiso concedido para el cuidado de los hijos. Si la intención de la empresa es ofrecer solamente permiso por incapacidad a empleadas mujeres embarazadas, no describa el permiso por embarazo como una "licencia para el cuidado de los hijos". En cambio, sea muy específico sobre el propósito de la política del permiso y su duración ("desde el octavo mes de embarazo, hasta un año después de que la empleada da a luz").[67]

Guarderías subsidiadas

En la actualidad, más del 50% de todas las mujeres estadounidenses con hijos menores de seis años participan en la fuerza laboral, en comparación con el 32% en 1970 y el 19% en 1960.[68] Una prestación cada vez más común que deriva directamente de esa tendencia son las *guarderías subsidiadas*.[69] Muchas empresas simplemente investigan cuáles son las guarderías de su comunidad y recomiendan algunas a los empleados interesados. Sin embargo, cada vez más empresas instalan y patrocinan guarderías, tanto para atraer a madres jóvenes a su nómina como para reducir el ausentismo. Con frecuencia (como en la guardería de Wang Laboratories en Lowell, Massachusetts), el centro es una empresa privada exenta de impuestos administrada separadamente pero subsidiada por la compañía. Se cobra a los empleados 30 dólares a la semana por el cuidado de un hijo y actualmente cuenta con unos 75 niños de dos a cuatro años. Las guarderías exitosas generalmente están cerca del centro de trabajo (a menudo en el mismo edificio) y la empresa cubre del 50 al 75% de los costos de operación. Sin embargo, a la fecha la publicidad de estos programas ha excedido su uso real, pues la mayoría de las encuestas muestra que sólo el 5% de las empresas ofrecen guarderías subsidiadas.

Las instalaciones subsidiadas para el cuidado diurno de los hijos de los empleados tienen muchos beneficios para la empresa, incluyendo menor ausentismo de los empleados.

Un estudio reveló que las empresas pueden beneficiarse considerablemente con la creación de guarderías subsidiadas; algunos de los beneficios atribuibles a estos programas son una mayor capacidad para atraer empleados, menor ausentismo, mejores actitudes del personal hacia la compañía, publicidad favorable a la empresa y menores tasas de rotación de empleados.[70] A fin de asegurarse de que el programa es valioso y que sus costos no están fuera de control, es necesario tener una buena planeación. Esto normalmente empieza con un encuesta a los miembros de la organización para responder a preguntas como: "¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el cuidado de un hijo en una guardería cerca del trabajo?" "¿Ha faltado al trabajo durante los últimos seis meses debido a que necesitaba organizar el cuidado de sus hijos?" Hasta ahora, las pruebas respecto de los efectos reales en el ausentismo, rotación, productividad, reclutamiento y satisfacción en el trabajo son positivas, particularmente en relación con la reducción

de obstáculos para acudir al trabajo y el mejoramiento de las actitudes de los empleados.[71]

Atención a los ancianos

Con la edad promedio en ascenso de la población estadounidense, la atención a los ancianos es un tema que interesa cada vez más a muchas empresas e individuos. Semejante en algunos aspectos al cuidado de los hijos, el de los ancianos está diseñado para ayudar a los empleados que deben atender a sus padres o familiares de edad avanzada que no son capaces de cuidarse completamente ellos mismos.[72]

Desde el punto de vista de las empresas, estas prestaciones son importantes con mucho por la misma razón que las prestaciones para la atención de los niños: la responsabilidad de cuidar a un familiar en edad avanzada puede y de hecho afectará el desempeño del empleado en el trabajo. Por tanto, en los Estados Unidos ciertas empresas están instituyendo prestaciones para el cuidado de los ancianos que incluyen horarios flexibles, cobertura de seguro para el cuidado de la salud a largo plazo y centros para la atención de personas de edad avanzada patrocinados por la compañía.

El programa de asistencia a los ancianos instituido por la Aerospace Company ejemplifica un programa característico. Mediante un paquete preparado por la American Association of Retired Persons (Asociación Americana de Personas Retiradas), el programa de la compañía incluye:

1. A la hora del almuerzo, una feria de atención a las personas en edad avanzada. En este punto, 31 organizaciones de la comunidad comprometidas en ofrecer los servicios para personas en edad avanzada explicaron a los empleados los servicios que ofrecen.
2. Posteriormente, se prepararon diez almuerzos de información para los empleados, con el propósito de explicar los diferentes aspectos de la atención a los ancianos, como es vivir independientes o vivir dependientes, el alojamiento, el proceso de envejecimiento y los aspectos legales de la atención a los ancianos.
3. Finalmente, la compañía también distribuyó una publicación de la AARP titulada "Guía para Administrar Cuidados". Esta publicación lista los problemas potenciales asociados con la atención a las personas en edad avanzada en un formato de preguntas y respuestas.

La empresa manufacturera de zapatos Stride Rite Corp., recientemente abrió una instalación para el cuidado de las personas en edad avanzada en sus oficinas centrales de Cambridge, Massachusetts. Tuvieron que superar diversos obstáculos antes de iniciar operaciones. Por alguna causa, Massachusetts exige un consejero por cada ocho ancianos. También se tuvo que responder a la pregunta sobre el costo del servicio. Stride Rite decidió ofrecer los servicios a una tarifa fija descontada.[73] Los empleados han utilizado con lentitud este programa.

Transporte de personal subsidiado

En la medida en que fluctúan los precios de la gasolina, diversas empresas estadounidenses proporcionan algún tipo de transporte subsidiado a sus empleados.[74]

Ese tipo de transporte puede ser de varias formas. En un programa importante, el Seattle First National Bank negoció contratos separados con un sistema que ofrece transporte gratuito todo el año a más de 3000 empleados del banco. En el otro extremo, algunas empresas solamente facilitan que los empleados se transporten juntos en el automóvil de alguno de ellos, quizás al actuar como centro de información para identificar a los empleados de las mismas áreas geográficas que trabajan las mismas horas.

Servicios de alimentación

Casi todas las empresas en Estados Unidos proporcionan alguna forma de servicios de alimentación; permiten que los empleados compren comida, bocadillos o café, a pre-

cios relativamente bajos. La mayoría de las operaciones con alimentos no son lucrativas y, de hecho, algunas compañías ofrecen servicios alimentarios a menos del costo. Las ventajas para el empleado son claras y para la compañía esto puede significar que los empleados no se alejen para comer durante mucho tiempo. Incluso las organizaciones que no ofrecen comedores suelen proporcionar servicios de alimentación como cafeterías ambulantes o máquinas despachadoras a conveniencia de los trabajadores.

Subsidios educativos

Los subsidios educativos, como el reembolso de colegiaturas, han sido desde hace tiempo un beneficio popular para los empleados que desean terminar su instrucción. Los subsidios educativos van desde el pago total de las colegiaturas y todos los gastos hasta algún porcentaje de gastos o a una cuota definida por año de, por ejemplo, 250 a 300 dólares. Algunas firmas han experimentado con programas universitarios internos, como el programa de Maestría en Administración de Empresas, en los que maestros universitarios ofrecen los cursos en las instalaciones de la compañía. Otros programas educativos internos comprenden trabajos en alfabetización básica y capacitación para mejorar las habilidades de supervisión. En lo referente a los programas de reembolso de colegiaturas, un estudio encontró que casi todas las compañías (de 619 encuestadas) pagan cursos directamente relacionados con el empleo actual de un trabajador. Muchas reembolsan también los cursos no relacionados con el puesto (como cuando una secretaria toma clases de contabilidad) que tienen que ver con el negocio de la empresa (79%) y aquellos que son parte de un programa de titulación (66%). Además, cerca del 14% de las empresas paga clases de automejoramiento, como el aprendizaje de un idioma, aun cuando no estén relacionadas con las operaciones de la compañía o el puesto del empleado.[75]

PRESTACIONES EJECUTIVAS

Las prestaciones ejecutivas generalmente se ofrecen sólo a unos cuantos ejecutivos seleccionados, casi siempre con base en el nivel organizacional.

Estas prestaciones pueden variar desde la más importante hasta la (casi) insignificante. Además de su salario anual de 200 000 dólares, por ejemplo, el Presidente de Estados Unidos tiene una cuenta de 50 000 dólares para gastos de hogar y entretenimiento, 100 000 dólares para viajes y no paga renta por la Casa Blanca o Campo David (¡sin mencionar una flota de limousinas, *Fuerza Aérea* y uno o varios helicópteros!).[76] En el otro extremo, las prestaciones podrían significar poco más que el derecho a utilizar el baño ejecutivo.

Entre estos extremos, existe una multitud de prestaciones muy comunes: *préstamos administrativos* (que normalmente permiten a los funcionarios de alto nivel ejercer sus opciones de acciones); *garantías salariales* (conocidas también como "paracaídas de oro"), para proteger a los ejecutivos aun si sus empresas son blanco de adquisiciones o fusiones; *asesoría financiera* (para manejar los programas de inversión de los ejecutivos de alto nivel) y *beneficios de reubicación*, que con frecuencia incluyen hipotecas subsidiadas, la compra de la casa actual del ejecutivo y el pago de la mudanza.[77] Un conjunto de otras prestaciones ejecutivas incluirían tiempo libre con pago (que cubre el trabajo en casa, períodos sabáticos y liquidación), asistencia para obtener otro empleo, automóviles de la compañía, limosinas con chofer, sistemas de seguridad, aviones y yates de la compañía, comedores ejecutivos, programas de acondicionamiento físico, servicios legales, asistencia fiscal, cuentas de gastos liberales, membresías, boletos de temporada, tarjetas de crédito y la educación de sus hijos. Como podrá verse, las empresas tienen muchas formas de hacer que las vidas de sus ejecutivos trabajadores sean de lo más placenteras.

PROGRAMAS FLEXIBLES DE PRESTACIONES

programas flexibles de prestaciones
Planes de beneficios individualizados que permiten algunas empresas para adaptar las preferencias de los empleados.

"La variedad es la sal de la vida", dice el dicho; esto se aplica muy bien a las prestaciones de las compañías, ya que los beneficios que a un trabajador le parecen atractivos podrían resultar poco interesantes para otro. Como resultado, hay una tendencia a los **programas flexibles de prestaciones.**

PREFERENCIAS DE LOS EMPLEADOS POR DIVERSAS PRESTACIONES

Dos investigadores realizaron un estudio que ofrece algunos indicios de las preferencias de los empleados por diversas prestaciones.[78] Enviaron por correo cuestionarios que cubrían siete posibles opciones de prestaciones a 400 empleados de una compañía de servicios públicos del Medio Oeste. Se recibieron cuestionarios adecuadamente resueltos de 149 empleados (aproximadamente 38% de los encuestados). Las siete opciones de prestaciones fueron las siguientes:

1. Una semana de cinco días con jornadas reducidas a 7 horas y 35 minutos.
2. Una semana de cuatro días de 9 horas y 30 minutos cada uno.
3. Diez viernes libres cada año con sueldo completo. Esto incluye diez fines de semana con tres días por año, además de cualquier fin de semana de tres días previamente programado.
4. Retiro anticipado mediante la acumulación de 10 días por año hasta el retiro. La edad de retiro será de 65 años menos el número de días acumulados. La paga total continuará hasta que se llegue a los 65 años.
5. Vacaciones adicionales de dos semanas por año con pago total. Las vacaciones adicionales se suman a las actuales.
6. Un incremento en la pensión de 75 dólares por mes.
7. Seguro dental familiar. La compañía pagará el costo total del seguro dental de la familia.

Finalmente, se pidió también a los empleados que mostraran su preferencia relativa por un *aumento salarial del 5%,* además de cualquier incremento salarial general negociado.

Resultados

Dos semanas adicionales de vacaciones fue claramente el beneficio preferido, mientras que el incremento en el pago fue la segunda preferencia. En general, el día de trabajo reducido fue con mucho la opción menos preferida.

Sin embargo, eso no es todo; la edad, su estado marital y sexo del empleado influyeron en la elección de las prestaciones. Por ejemplo, los trabajadores jóvenes se manifestaron más a favor del *plan dental familiar* que los trabajadores de mayor edad. También mostraron una mayor preferencia por la *semana laboral de cuatro días.* Como se podría esperar, la preferencia por la opción de pensión aumentó significativamente con la edad del empleado. Los empleados casados mostraron mayor preferencia por el aumento de pensión y por el plan dental familiar que los trabajadores solteros. La preferencia por el plan dental familiar aumentó precisamente conforme era mayor el número de dependientes. Además, el estudio no incluyó las prestaciones para la atención de la salud (que es de vital importancia para todos los empleados en la actualidad) como una opción de prestación.

Como los empleados tienen preferencias diferentes por las prestaciones, algunas empresas han tratado de individualizar sus planes de beneficios.[79]

EL PLAN DE "CAFETERIA"

El *plan de prestaciones de cafetería* permite a los empleados escoger entre las opciones disponibles "en un menú" y, literalmente, desarrollar su propio plan de prestaciones.

La idea básica es permitir al empleado estructurar su propio plan de prestaciones, sujeto a dos limitaciones. Primero, la organización tiene que establecer cuidadosamente los límites del costo total. (Esto limita lo que se gastará en cada paquete total de prestaciones.) Segundo, todos los planes deben incluir algunos elementos *no* opcionales. Por ejemplo: seguridad social, compensación para los trabajadores y seguro de desempleo.

De acuerdo con estas dos limitaciones, los empleados pueden elegir de entre las opciones disponibles. Por tanto, un empleado joven y casado podría optar por los planes de seguro de vida y dental de la compañía, mientras que un empleado de mayor edad opta por un plan de pensión aprobado. La lista de posibles opciones podría ser muy larga e incluiría muchos de los beneficios presentados en este capítulo: vacaciones, prestaciones de seguro, planes de pensión, servicios educativos y otros.

Un ejemplo de un plan de compensación flexible se instituyó en la IDS Financial Services, una subsidiaria de American Express localizada en Minneápolis. Los 2 500 empleados de IDS cubiertos por el plan obtenían automáticamente beneficios centrales como un nivel mínimo de seguro de vida, un número de días de vacaciones con base en los años de servicio, incapacidad de corto plazo que paga 100% del salario y desciende gradualmente a 70% con el tiempo, incapacidad de largo plazo que se inicia después de una ausencia de 150 días y un bono de asistencia que se gana cuando no se toman permisos relacionados con la salud durante el año. Sin embargo, la compañía contribuía también con 5% del salario que el empleado puede utilizar para cualquiera o una combinación de tres opciones. Una consiste en colocar todo o parte del 5% en un plan de ahorros con impuestos diferidos. (Por el primer 3% que aporte el empleado, la compañía añadirá otro 2.5%); una segunda opción es tomar todo o parte del 5% en efectivo. La tercera opción es colocar una porción de todo el crédito en beneficios adicionales que incluyen cobertura médica, seguro de vida, incapacidad de largo plazo y vacaciones (los empleados pueden comprar hasta cinco días).[80]

Integrar este tipo de opción individual en un plan de prestaciones puede ser evidentemente provechoso, pero también tiene sus desventajas. El principal problema es que la aplicación de un plan de cafetería puede implicar substanciales costos administrativos y secretariales. Las prestaciones de cada empleado tienen que ser costeadas cuidadosamente y actualizadas periódicamente e incluso una compañía mediana tendría que utilizar una computadora para administrar un plan así.[81] Aunque la mayoría de los empleados favorecen las prestaciones flexibles, a muchos no les gusta dedicar tiempo a elegir entre las alternativas disponibles. Por tanto, varias empresas de asesoría han desarrollado paquetes computarizados como el llamado "FlexSelect", que es un programa interactivo fácil de utilizar en computadoras personales, que ayuda a los empleados a tomar decisiones dentro de un programa flexible de prestaciones.[82]

Los planes de prestaciones flexibles tipo cafetería se extienden rápidamente, y muchas nuevas empresas adoptan estos planes cada año. Se estima que más de 1400 compañías recurren a alguna forma de toma de decisiones sobre las prestaciones de los empleados.[83]

LAS COMPUTADORAS Y LA ADMINISTRACION DE LAS PRESTACIONES

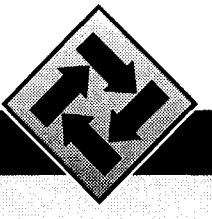
Ya sea para un plan flexible de prestaciones o algún otro, las computadoras desempeñan un papel importante en la administración de las mismas. Aun para una compañía

más pequeña con 40 a 50 empleados, los problemas administrativos de llevar los registros del estado de las prestaciones de cada empleado puede ser una tarea que requiera tiempo cuando los empleados son contratados y separados, y cuando utilizan o quieren cambiar sus prestaciones. Incluso un problema completamente habitual como llevar los registros de quiénes son elegibles para vacaciones y en qué fechas, se vuelve una faena cuando comprende a una gran cantidad de empleados. Como resultado, la mayoría de las compañías por lo menos hace uso de algún tipo de hoja de cálculo de prestaciones (véase el cuadro anexo) para facilitar su seguimiento. Otras empresas utilizan paquetes de programas para actualizar datos como la elegibilidad de vacaciones y para emitir, digamos, un memo para un supervisor cuando a alguno de sus subordinados se le debe dar algún tiempo libre.

Cómo mantener informados a los empleados

Las computadoras también se utilizan para informar a los empleados sobre sus prestaciones y para responder a las preguntas de rutina que podrían de alguna otra forma quedar sin contestación o tomarle algún tiempo a un gerente de recursos humanos.[84] Estas preguntas incluyen: "¿En qué opción del plan médico me encuentro inscrito?" "¿Quienes son mis beneficiarios designados para el plan de seguro de vida?" "Si me retiro en dos años, ¿cuál será mi ingreso mensual para el retiro?" "¿Cuál es mi balance actual en el plan de ahorros de la compañía?"

Por ejemplo, en General Foods Corporation los empleados utilizan un sistema de computadoras llamado "ventana de prestaciones", que les ofrece la capacidad de ver



APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN LAS PRESTACIONES: LA HOJA DE CÁLCULO PARA LAS PRESTACIONES:

En la década de los años noventa, las compañías continúan interesadas en controlar los costos de las prestaciones. Un prerrequisito es estar completamente consciente de cuánto realmente le cuestan a la compañía las prestaciones ofrecidas, sobre una base continua. Una hoja de cálculo de prestaciones proporcionará esta información.

La hoja de cálculo debe listar lo siguiente: Cada uno de los empleados (por nombre o número), código del puesto (para comparar las prestaciones mediante la categoría del puesto en respuesta a los requerimientos de ERISA; la tarifa de pagos (anual, mensual, por hora, ya que las fórmulas posteriores en la hoja de cálculo calcularán la tarifa adecuada para la prestación que se está considerando); departamento (si desea comparar los departamentos o divisiones); y cada prestación listada en columnas separadas. A fin de dar seguimiento preciso a sus obligaciones para las prestaciones acreditadas pero no utilizadas, liste en columnas separadas para las obligaciones y el uso de estas prestaciones.

Por ejemplo, suponga que desea un informe sobre vacaciones acreditadas. En la columna de obligaciones, calcule la acumulación menos uso por la tarifa por horas del salario. Esta columna destacará el costo de permitir a los empleados acumular vacaciones o permisos por enfermedad de un año a otro. Si un empleado acumula a una tarifa por hora de 10 dólares actuales pero no utiliza las vacaciones hasta su retiro, el costo de esas horas podría fácilmente doblar o triplicarse, conforme aumenta su salario.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

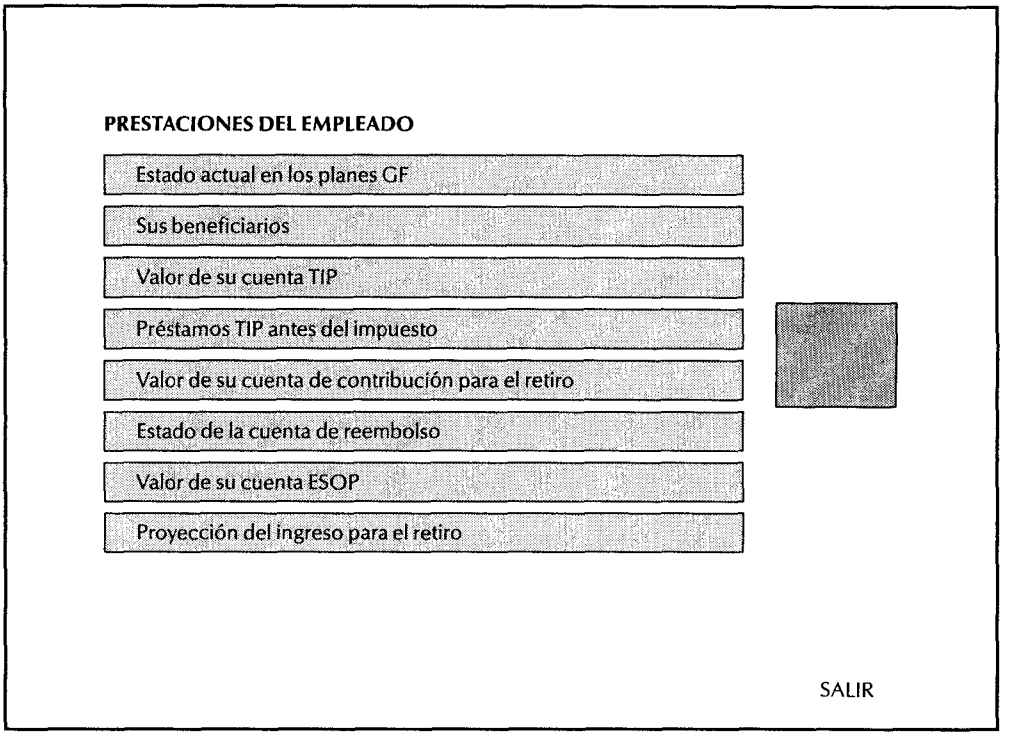
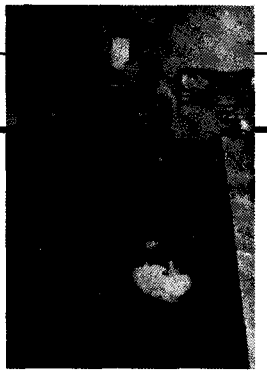


FIGURA 14.1
Menú de las prestaciones para los empleados

Fuente: Anthony J. Barra, "Employees Keep Informed with Interactive KIOSKs", en *Personnel Journal*, octubre de 1988, p. 46. Reimpreso con autorización.

Nota: Con la "ventana de prestaciones" los empleados utilizan una pantalla interactiva de computadora para ver la información de sus prestaciones.

con facilidad la información sobre sus prestaciones en kioscos interactivos situados alrededor de sus instalaciones. Como se ilustra en la figura 14.1, los empleados pueden oprimir los números de su Seguro Social e identificar los puntos básicos del plan, como sus beneficiarios, el valor de sus cuentas del Plan de Inversión de Ahorro (PIA), el de sus cuentas de contribuciones para el retiro y el de sus cuentas ESOP.



APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

Las prestaciones y el arrendamiento de empleados

Como se explicó en el capítulo 4, algunas compañías utilizan empresas arrendatarias de empleados para reducir o eliminar la necesidad de reclutar y seleccionar con su propio personal interno. Las empresas arrendatarias por lo general hacen convenios para tener a todos los empleados de esta empresa transferidos en empresas arrendadoras de empleados. De esta manera, la empresa arrendataria se vuelve el empleador legal y maneja todo el papeleo relacionado con el empleado. Esto habitualmente incluye el reclutamiento, contratación, obligaciones del pago de impuestos (los pagos de Seguridad Social, el seguro de desempleo y otros), así como, con frecuencia, detalles diarios como las evaluaciones del desempeño (con el apoyo del supervisor en el lugar).

La idea de tener una compañía arrendataria que se haga cargo del puesto de administración de personal puede ser atractivo. Sin embargo, es con respecto a la

administración de prestaciones que el arrendamiento de empleados con frecuencia es mucho más ventajoso. El problema de personal más serio que muchas empresas pequeñas enfrentan es obtener el seguro. Aun las cuotas de grupo para el seguro de vida o de la salud pueden ser muy elevadas cuando sólo intervienen 20 o 30 empleados.

En este caso es en donde conviene arrendar empleados. Recuerde que la empresa arrendataria es el empleador legal de sus empleados. Por lo tanto, sus empleados quedan incluidos en un grupo mucho más grande para el seguro, junto con los empleados de otras empresas. Lo importante es que la compañía arrendataria puede así ofrecer prestaciones que las compañías más pequeñas no podrían obtener u obtenerlo a un costo no tan favorable. Como propietario de un negocio pequeño, usted podría conseguir un seguro para los empleados que de otra manera no podría. Además, habrá algunos casos en los que el acuerdo de arrendar un empleado realmente cueste a una empresa casi nada, aun con la tarifa de la empresa arrendataria. Esto se debe a que la tarifa podría ser más que excedida por los costos reducidos de prestaciones para la empresa, más los ahorros en los costos de mano de obra interna obtenidos al permitirle a la compañía arrendataria manejar la ARH.[85]

Arrendar empleados podría parecer demasiado bueno para ser cierto, y con frecuencia lo es. Muchas empresas se sienten comprensiblemente incómodas por permitirle a una tercera persona ser el empleador legal de sus empleados (quienes literalmente han sido liquidados por el empleador y recontratados por la empresa arrendataria). También está la cuestión de la historia algo errática de ciertas empresas arrendatarias, algunas de las cuales han cerrado después de un crecimiento aparentemente exitoso durante varios años. Estos fracasos dejan al empleador original con la necesidad de volver a contratar a todos sus empleados y con el problema de buscar una nueva compañía aseguradora que se encargue del trabajo de asegurar a estos "nuevos" empleados. El plan de seguros original podría haber evitado que la aseguradora original recortara los servicios de los empleados de esa empresa. Pero si la historia de salud de sus empleados ha tomado un mal camino, podría ser difícil volver a adquirir el seguro a ningún precio. Más aún, el Congreso sigue trabajando con el código de impuestos de tal forma que se reducen los atractivos de las prestaciones de seguros para empleados en arrendamiento.

Si toma la decisión de tratar con una empresa arrendataria, hay diferentes normas de sentido común que debe utilizar. Por supuesto, verifique la empresa arrendataria prospecto, obtenga una lista completa de los clientes locales para verificar completamente las referencias de la empresa arrendataria. Además:[86]

> El arrendamiento de empleados es un campo relativamente especializado en cuanto a las ramificaciones del código legal y de impuestos de lo que estas empresas realizan. Por tanto, trabaje con una arrendataria que se especialice en el arrendamiento en lugar de aquella empresa que ofrece el arrendamiento sólo como parte de sus servicios.
>
> Seleccione una empresa arrendadora estable desde el punto de vista financiero y bien administrada. Debe verificar la capitalización de la empresa y su reputación crediticia. También entérese del tiempo que ha estado en el negocio.
>
> Busque una empresa que ofrezca prestaciones que por lo menos sean buenas o mejores que las que su empresa actualmente ofrece.
>
> Asegúrese de que la empresa paga sus cuentas. Si la empresa arrendadora no paga sus primas de seguros a tiempo, podría ser desastroso para su empresa. La empresa arrendadora podría ser la entidad legal responsable de los pagos. Sin embargo, desde un punto de vista práctico, son sus empleados quienes se quedarán sin seguro y esto a su vez le creará problemas a su empresa.
>
> Finalmente, revise sus políticas. Recuerde que la mayoría de las empresas arrendadoras no sólo aplicará las políticas de personal de su empresa, sino que instituirán sus propias políticas de personal (en relación con, por ejemplo, las evaluaciones del desempeño, las revisiones periódicas para aumentos y otros). Por tanto, es importante asegurar que las políticas de personal de esta empresa son consistentes con las suyas y que cualquier inconsistencia será manejada antes de la transición.

LAS PRESTACIONES EN LA ACTUALIDAD Y EN EL FUTURO

LA IMAGEN ACTUAL DE LAS PRESTACIONES

La mayor parte de las compañías en Estados Unidos en la actualidad ofrece por lo menos un beneficio suplementario a sus empleados.[87] Por ejemplo, como se dijo, aproximadamente el 92% de las empresas medianas y grandes y el 69% de empresas más pequeñas ofrecen seguros de salud. De éstas, cerca de un 60% ofrece una opción HMO, 25% una opción PPO y 90% algún tipo de prestaciones de plan dental de grupo. La utilización de las prestaciones complementarias para la salud también es extensa: entre 25 y 45% de las compañías que respondieron a la encuesta (dependiendo de su tamaño) ofrece prestaciones para un plan de atención de la vista; cerca de un 50% tiene un plan de pago de medicamentos; un 55% tiene algún tipo de programa de asistencia para los empleados; y aproximadamente 40% ofrece programas de educación, promoción y acondicionamiento de la salud.

Casi todos los encuestados incluso ofrecen prestaciones de retiro y pensión. Por ejemplo, 88% de las compañías grandes (aquellas con 5 000 o más empleados), 78% de las compañías de tamaño mediano (de 500-4 999) y 73% de compañías más pequeñas (con menos de 500 empleados) ofrecen planes de contribución definidos, mientras que aproximadamente 67% de todas las empresas cuenta con planes de prestaciones definidos.

Además, la mayoría de las empresas también ofrece prestaciones por defunción e incapacidad. Por ejemplo, aproximadamente 76% de todas las compañías sin importar el tamaño brinda prestaciones de seguro de vida de grupo, cerca de 85% proporciona seguro por muerte accidental e incapacidad por accidente y 85% provee seguro por incapacidad a largo plazo.

LAS PRESTACIONES EN EL FUTURO

Los directores de prestaciones de las cien compañías industriales más importantes de Estados Unidos proporcionaron sus predicciones en relación con las prestaciones a los empleados en la década de los años noventa, para un estudio realizado por la Hewitt Associates, una gran empresa de consultoría y actuaría.[88] Contra un escenario de demografías cambiantes —en particular un aumento en la edad promedio de los empleados y la proporción de mujeres en la fuerza laboral— no es sorprendente que aproximadamente la mitad de las empresas participantes en la encuesta espera incrementar el costo promedio de las prestaciones.

Sin embargo, no hay proyectos para incrementar los costos de prestaciones en un sentido generalizado. Por ejemplo, estos expertos predicen poco cambio en las áreas de los seguros de vida, la incapacidad y el tiempo libre. Pero con respecto a las prestaciones por retiro, casi la mitad espera que los costos aumentarán. Por otra parte, la tendencia hacia el retiro anticipado parece haber llegado a su punto más bajo. Como resultado, muchos de los expertos predicen menos uso en el futuro de las ventanas especiales para el retiro anticipado.

A partir de una lista de las posibles nuevas prácticas de prestaciones, los encuestados eligen algunas de las que a su juicio probablemente serán más populares. El 80% informó que se utilizarán más los planes flexibles de prestaciones como una manera de mantenerlas durante el período de costos agobiantes. Además, 82% espera un incremento en la cobertura para la atención a la salud a largo plazo, como las que se ofrecen en los hospitales particulares (en la actualidad no cubiertas adecuadamente por los planes Medicare y otros también privados). Entre 70 y 80% de los encuestados también espera mayor utilización del tiempo flexible y un incremento en las prestaciones para el cuidado de las personas en edad avanzada. También la mayoría prevé un uso mucho más generalizado de la atención diaria patrocinada por la empresa. Casi todos los que

respondieron (92%) piensan que la computación será más utilizada para facilitar la administración de las prestaciones, y particularmente la administración de los planes de prestaciones flexibles.

Los incentivos para el bienestar y otras estrategias para contener los costos probablemente se van a incrementar. De igual forma, la movilidad, que se refiere a la capacidad del empleado para llevar sus prestaciones de una empresa a otra (por ejemplo, un empleado podría acreditar ocho años de prestaciones de pensión acumuladas en un plan de pensiones de 20 años en una nueva empresa).[89]

CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO

Ejemplo de un programa de prestaciones

El amplio plan de prestaciones en Federal Express explica, en parte, el compromiso del empleado que muchos asocian con los trabajadores de esta empresa. Por tanto, es útil resumir brevemente el programa de prestaciones globales de esta empresa.[90]

Las prestaciones para el retiro son excepcionales en Federal Express. En realidad consisten en diversos planes para ayudar al empleado a prepararse para su retiro. El plan de pensiones, el de reparto de utilidades y el de propiedad de acciones del empleado (así como los planes de ahorros patrocinados por la compañía) se combinan para ofrecer a los empleados un buen ingreso en el retiro. El solo plan de pensiones de la empresa ofrece a los empleados un porcentaje establecido de su salario. La prestación para el retiro normal pagable a la edad de 60 años es del 2% del salario promedio final del empleado por los años de servicio acreditados (hasta 25 años). Esto significa que la prestación del retiro para el empleado a la edad de 60 años con 25 años de servicio en la compañía será del 50% del salario promedio final de la persona. El salario final es el promedio de la compensación total recibida durante los cinco años consecutivos del pago máximo de los últimos 15 años de servicio del empleado antes de su retiro o de su incapacidad. Y esto, de acuerdo con el jefe de personal de la empresa, es el máximo pago total promedio, incluyendo horas extras e incentivos.

Los empleados permanentes de tiempo completo o de medio tiempo que se empleen por lo menos tres meses consecutivos con Federal Express, también pueden participar en el plan de compras de acciones de la empresa. Esto les permite adquirir acciones de Federal Express sin comisión mediante deducciones de nómina en una cantidad que varía desde 1% hasta un máximo de 10% de su salario total. Estas deducciones se acumulan durante un período determinado, al término del cual Federal Express adquiere la participación de acciones de todos los participantes.

Aún más, el programa de reembolso de colegiaturas de la empresa permite al empleado permanente con un año de servicio continuo recibir el reembolso hasta una cantidad máxima anual para continuar su educación. Los empleados tienen dos semanas de vacaciones después de un año con la empresa, tres semanas después de cinco años, cuatro semanas después de 10 años y cinco semanas después de 25 años con Federal Express.

No obstante, para algunos empleados lo mejor viene al último. Federal Express participa con otras líneas aéreas que ofrecen prestaciones en un programa de viajes con descuento. Los empleados que han cumplido un mínimo de seis meses de servicio continuo en un estado permanente son elegibles para este programa. Y (en una prestación que la mayoría de los empleados encontrará difícil de adecuar) los empleados permanentes son elegibles para utilizar asientos para viajar en las aeronaves de Federal Express. Los empleados permanentes podrían viajar con fines personales o de negocios y realizar sus convenios mediante la oficina de reservaciones de asientos en Memphis, la

cual toma la solicitud vía telefónica y la confirma. También existe un sistema computarizado llamado "Free Bird" que permite a los empleados hacer las reservaciones personalmente. Después, sólo tiene que llegar al aeropuerto por lo menos dos horas antes previas al vuelo.

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. Los *incentivos* financieros analizados generalmente se pagan a empleados específicos cuyo trabajo está por arriba del promedio. Las *prestaciones* para el personal, por otra parte, están a disposición de todos los colaboradores de acuerdo con su pertenencia a la organización. Se analizaron cuatro tipos de planes de prestaciones: complementos al sueldo, seguro, prestaciones de retiro y servicios.
2. Las prestaciones de complemento al sueldo ofrecen pago por tiempo no trabajado. Incluyen seguro de desempleo, pago de vacaciones y días feriados, liquidación y beneficios de desempleo complementarios.
3. Las prestaciones de seguro son otro tipo de beneficios para los empleados. La compensación para los trabajadores, por ejemplo, está dirigida a asegurar beneficios médicos y de ingresos rápidos para las víctimas de accidentes de trabajo o sus dependientes, sin importar quién es el culpable. Por otra parte, la mayoría de las empresas ofrece seguros grupales de vida y de hospitalización, accidentes e incapacidad.
4. Se analizaron dos tipos de prestaciones de retiro: seguridad social y pensiones. La seguridad social no solamente cubre los beneficios de retiro sino también los beneficios de incapacidad y para los sobrevivientes. Hay tres tipos básicos de planes de pensión: de grupo, reparto de utilidades diferido y planes de ahorro. Uno de los elementos críticos en la planeación de pensiones es la *garantía*, el dinero que la empresa y el empleado han aportado al fondo de pensión del trabajador y que no puede ser confiscado por ninguna razón. El Acta ERISA básicamente asegura que los derechos de pensión queden protegidos y en garantía después de un tiempo razonable.
5. La mayoría de las empresas en Estados Unidos ofrece prestaciones en forma de servicios a los empleados, que pueden ser: servicios de alimentos, oportunidades recreativas, asesoría legal, asociaciones crediticias y asesoría.
6. Los estudios sugieren dos conclusiones sobre las preferencias de los empleados hacia las prestaciones. Primero, el tiempo libre *en general* (como dos semanas extras de vacaciones) parece ser el beneficio preferido. Segundo, la edad, estado marital y sexo del empleado influyen claramente en su elección. (Por ejemplo, los empleados más jóvenes estuvieron sustancialmente más a favor del plan dental familiar que los empleados de mayor edad.) Esto sugiere la necesidad de individualizar los planes de prestaciones de la organización.
7. El *plan de cafetería* permite que el empleado integre su propio plan de prestaciones sujeto a límites en el costo total y a la inclusión de ciertos elementos no opcionales. Varias empresas han implantado planes de cafetería; éstos requieren de la considerable planeación y asistencia de una computadora.

TERMINOS CLAVE

prestaciones
prestaciones de remuneración complementaria
seguro de desempleo
ausencia por enfermedad
liquidación
prestaciones complementarias de desempleo
prestaciones de seguro
compensación de los trabajadores
seguro grupal de vida
Organización para el Mantenimiento de la Salud (AOMS)
Acta de Discriminación por Embarazo
Seguridad Social
prestaciones de retiro
planes de pensión
plan de pensión de grupo
plan de reparto de utilidades diferido
plan de ahorros
prestación definida

contribución definida

garantía

Acta de Seguridad del Ingreso para los Empleados a su Retiro (ERISA)

Acta de Conciliación del Presupuesto General (ACPG)

Cuenta Individual para el Retiro (CIR)

ofertas de oro

ventana para el retiro anticipado

prestaciones de servicio para los empleados

programas flexibles de prestaciones

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Usted solicita un puesto como gerente y se encuentra en el punto de negociar el sueldo y las prestaciones. ¿Qué preguntas formularía a su empleador potencial con respecto a las prestaciones? Describa el paquete de prestaciones que trataría de negociar para usted.
2. Explique qué haría para reducir el impuesto al seguro de desempleo en su organización.
3. Explique cómo ERISA protege los derechos de pensión de los empleados.
4. En este capítulo se presentaron datos referentes a las preferencias por edad, estado marital y sexo hacia las diversas prestaciones. Básicamente, ¿cuáles son estos datos y de qué manera los utilizaría si fuera gerente de recursos humanos?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO PRACTICAL

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

El nuevo plan de prestaciones

Los Centros de Limpieza Carter tradicionalmente sólo han proporcionado las prestaciones legalmente requeridas para sus empleados, que consisten en la participación en el programa estatal de compensación por desempleo, el Seguro Social y la compensación al trabajador (que es proporcionada por la misma compañía de seguros que protege las tiendas por riesgos como robo e incendios). Los jefes de la empresa —Jack, Jennifer y sus familias— tienen seguro de vida y de salud en un plan familiar e individual.

En la actualidad, Jennifer observa diferentes errores de las políticas de la compañía en relación con las prestaciones y los servicios. Ella desea realizar una encuesta para determinar si las experiencias de las compañías similares que ofrecen las prestaciones de seguro de vida y de salud sugieren que éstas permiten a las empresas reducir la rotación de personal y tal vez ofrecer salarios más bajos. Jennifer también está preocupada por el hecho de que en la actualidad la compañía no cuenta con una política formal en relación con las vacaciones, el pago de los días libres o los permisos por enfermedad. De manera informal, por lo menos, se entiende que los empleados obtienen una semana de vacaciones después de trabajar durante un año; sin embargo, en el pasado la política relacionada con las vacaciones pagadas para los días como Año Nuevo y la Navidad habían sido muy inconsistentes: algunas veces a los empleados que habían estado en el puesto sólo dos o tres semanas se les dio el salario completo de uno de estos períodos de vacaciones mientras que en otras ocasiones los empleados que habían estado con la empresa durante seis meses o más habían recibido pagos por sólo medio día. Jennifer sabe que esta política se debe hacer más consistente.

También se pregunta si sería aconsejable establecer algún tipo de centro para la atención diurna de los niños de los empleados. Ella sabe que muchos empleados, incluyendo a Walt, no tienen un lugar para sus niños durante el día (son preescolares) o no tienen a dónde ir después de la escuela, y se pregunta si la atención diurna estaría entre los intereses de la compañía.

Preguntas

1. Redacte una declaración de política en relación con las vacaciones, permisos por enfermedad y días libres pagados para los Centros de Limpieza Carter.
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que los Centros de Limpieza Carter ofrezcan a sus empleados programas de seguros de salud, de hospitalización y de vida?
3. ¿Cómo determinaría Jennifer si un centro para la atención diurna es aconsejable para la compañía?

CASO LABORAL: *Permiso por enfermedad en Spring Valley*

Las reducciones en los programas de ayuda federal a las ciudades, una baja en los ingresos, derivada de un impuesto de 2% a las ventas, y costos más altos en todos los rubros, desde suministros de limpieza hasta sueldos, habían creado una situación difícil para los funcionarios gubernamentales de Spring Valley. La combinación de estos factores hacía parecer imposible que Robert Donizetti (el administrador de la ciudad) y el comité de presupuesto del consejo de la ciudad lograran un presupuesto balanceado para la ciudad.

Situada en un estado del noreste, Spring Valley contaba con una población de doce mil habitantes, en un proceso de disminución similar al descenso de los ingresos. Al evaluar los medios para financiar las operaciones de esta pequeña ciudad, Donizetti veía pocas oportunidades de incrementar los ingresos. En el último año una de las principales empresas locales, la Acme Manufacturing Company, se había visto forzada a cerrar su fábrica y todos los sectores de la economía local se habían visto afectados por la recesión nacional. Por tanto, Donizetti revisó cuidadosamente los presupuestos departamentales en busca de formas para reducir los costos y eliminar los dispendios.

Donizetti decidió que una forma en que podrían lograrse ahorros era mediante cambios en la política referente a los permisos por enfermedad. La fuerza laboral de la ciudad estaba solamente integrada por cerca de 150 empleados de tiempo completo, pero las cifras de la oficina de Donizetti mostraban que los permisos por enfermedad en los últimos seis años estaban en un promedio de 7.34 días por año y por empleado. Esto no era costoso en dólares, en términos del presupuesto de Spring Valley, pero significaba una pérdida de eficacia y productividad laboral.

Sus estadísticas mostraron que las mujeres y los empleados de más edad utilizaban más permisos por enfermedad que los trabajadores más jóvenes y los hombres. Donizetti preparó las tablas siguientes con los datos promedio de permisos por enfermedad, por edad o por sexo para el comité de presupuesto:

PERMISO POR ENFERMEDAD EN SPRING VALLEY DE ACUERDO CON EL SEXO, 1988-1993

Año	Hombre	Mujer
1988	6.1	7.9
1989	5.9	7.7
1990	6.4	8.4
1991	6.3	8.7
1992	6.5	8.5
1993	6.8	8.9

PERMISO POR ENFERMEDAD EN SPRING VALLEY DE ACUERDO CON LA EDAD, 1988-1993

Año	Menor de 30	Mayor de 30
1988	5.1	6.8
1989	5.3	8.4
1990	5.7	8.1
1991	5.5	7.7
1992	5.8	8.3
1993	5.6	8.6

Spring Valley no había tenido muchos conflictos laborales. Las relaciones con los empleados se manejaban a través del director de recursos humanos, William Danforth, y la asociación de empleados de la ciudad, cuyo presidente era Jessica Blum. Con respecto al permiso por enfermedad, la ciudad en los últimos años había acordado incluir en éste la atención familiar, las citas con el doctor y el tiempo libre de emergencia para casos como los funerales.

Después de estudiar el problema, Donizetti recomendó que la asociación de empleados de la ciudad y el departamento de recursos humanos diseñaran conjuntamente un programa de incentivos para los permisos por enfermedad. Serviría como estímulo para disminuir este tipo de permisos, como una acción disuasiva en contra de los abusos a los mismos y como un plan equitativo para los diferentes usos del permiso por enfermedad.

El 6 de junio, el departamento de recursos humanos presentó su propuesta; con su plan se reembolsaría a los empleados el 1 de febrero de cada año 20% de los créditos por permiso para enfermedad acumulados durante el año anterior. Un empleado tendría que haber acumulado 45 días de permiso por enfermedad para obtener pagos en efectivo, acción dirigida a reducir la rotación de personal en la ciudad.

La asociación de empleados de la ciudad presentó una contrapropuesta que incluía una alternativa para que el empleado considerara el permiso por enfermedad como vacaciones o triplicarlo y sumarlo al servicio de retiro. Los créditos no utilizados asignados para retiro se asignarían a una tasa de 100%.

El principal punto de desacuerdo en esta etapa se refería al porcentaje de crédito por permiso de enfermedad que se reembolsaría al empleado. La ciudad no ofrecía alternativa al reembolso mínimo de un año, mientras que los empleados exigían que se adoptara algún tipo de incentivo relacionado con el retiro. Después de varias negociaciones infructuosas, las dos partes estuvieron de acuerdo en presentar el problema a un asesor. Sus resultados y sugerencias para la resolución de los problemas serían utilizados como base para negociaciones futuras. El asesor seleccionado, Alfred Cartaret, realizó audiencias privadas con las dos partes y presentó su informe el 15 de julio.

Preguntas

1. Suponga que usted es el asesor en el caso. Analice el problema de los permisos por enfermedad en Spring Valley y proponga un plan equitativo para ambas partes.
2. Si fuera el administrador de la ciudad, responsable de buscar el mayor beneficio para la misma, ¿qué partes de la propuesta aceptaría y cuáles intentaría cambiar?
3. Suponga que es el negociador del sindicato, ¿qué cláusulas aceptaría y cuáles trataría de cambiar?

Fuente: De *Practicing Public Management: A Casebook* por C. Kenneth Meyer et al. Copyright 1983 por St. Martin's Press, Inc., y utilizado con permiso del editor.

NOTAS

1. "Employee Benefit Costs", en *BNA Bulletin to Monagement*, 16 de enero de 1992, pp. 12-13.
2. *Ibid.*, p. 12.
3. Esta sección se basa en Bonnie De Clark, "Cutting Unemployment Insurance Costs", en *Personnel Journal*, vol. 62, noviembre de 1983, pp. 868-870.
4. Robert E. Sibson, *Wages and Salaries: A Handbook for Line Managers*, Nueva York, American Management Association, 1967, pp. 236-237. Véase también Richard L. Bunning, "A Prescription for Sick Leave", en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 8, agosto de 1988, pp. 44-49; explica la forma en que una compañía establece una política eficiente de permiso por enfermedad con base en un refuerzo positivo en lugar de disciplina.
5. Miriam Rothman, "Can Alternatives to Sick Pay Plans Reduce Absenteeism?" en *Personnel Journal*, vol. 60, octubre de 1981, pp. 788-791.
6. *San Francisco Chronicle*, 2 de junio de 1987, p. 10.
7. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, pp. 51-62.
8. Richard Henderson, *Compensation Management*, Reston, VA, Reston, 1979, p. 250. Para una explicación de la manera de reducir los costos de compensación de los trabajadores, véase Betty

Strigel Bialk, "Cutting Worker's Compensation Costs", en *Personnel Journal*, vol. 66, no. 7, julio de 1987, pp. 95-97.
9. Henderson, *op. cit.*, p. 90. También véase Bureau of National Affairs, "Worker's Compensation Total Disability Benefits by State", 1989, pp. 172-173, para una lista que muestre la compensación para el trabajador por estado.
10. "Worker's Compensation and ADA", en *BNA Bulletin to Management*, 6 de agosto de 1992, p. 248.
11. Véase, por ejemplo, Bialk, *op. cit.*, pp. 95-97.
12. Sibson, *op. cit.*, p. 235.
13. "Employee Benefits in Small Firms", en Bureau of National Affairs *Bulletin to Mananagement*, 27 de junio de 1991, pp. 196-197.
14. Rita Jain, "Employer-Sponsored Dental Insurance Eases the Pain", en *Monthly Labor Review*, octubre de 1988, p. 18. "Employee Benefits", en Commerce Clearing House *Ideas and Trends in Personnel*, 23 de enero de 1991, pp. 9-11.
15. *Ibid.*, p. 23.
16. Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 23 de diciembre de 1982, p. 1; "TEFRA-The Tax Equity and Fiscal Responsibility Act of 1982", en *Personnel*, vol. 59, noviembre-diciembre de 1982, p. 43
17. A.N. Nash y S.J. Carroll, Jr., "Supplemental Compensation", en, *Perspectives on Personnel: Human Resource Management* en Herbert Heneman III and Donald Schwab, eds., Homewood, IL: Irwin, 1978, p. 223.
18. Thomas Snodeker y Michael Kuhns, "HMO's: Regulations, Problems, and Outlook", en *Personnel Journal*, vol. 60, agosto de 1981, pp. 629-631.
19. "Health Care Costs Continue to Climb", en *BNA Bulletin to Management*, 6 de febrero de 1992, p. 33.
20. Hewitt Associates, "Health Care Costs Becoming Shared Responsibility", en *News and Information*, 21 de junio de 1984. Véase también, *Health Care Cost Containment*, Nueva York: William Mercer-Meidinger, 1984, como se analizó en *Compensation Review*, cuatro trimestre de 1984, pp. 8-9; y Thomas Paine, "Outlook for Compensation and Benefits: 1986 and Beyond", en Hewitt Associates, 30 de octubre de 1985. Igualmente, John Parkington, "The Trade-off Approach to Benefits Cost Containment: A Strategy to Increase Employee Satisfaction", en *Compensation and Benefits Review* vol. 19. no. 1, enero-febreo de 1987, pp. 26-35; Hewitt Associates, "Employer-Sponsored Medical Plans Designed to Make Employees Better Health Care Consumars, Study Says, *News and Information*, 28 de julio de 1989, 100 Half Day Road Lincolnshire, IL, 60015; Janet Norwood, "Measuring the Cost and Incidence of Employee Benefits", en *Monthly Labor Review*, vol. 111, no. 8, agosto de 1988, pp. 3-8; Robert C. Penzkover, "Health Incentives at Quaker Oats", *Personnel Journal*, vol. 68, no. 3, marzo de 1989, pp 114-118; y Anne Skagen, "Managing Health Care Costs", Part 3, "Focus on Case Management", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 20, no. 6, noviembre-diciembre de 1988, pp. 56-63; Hewitt Associates, *News and Information*, 6 de febrero de 1990.
21. Robert Jenkins, "The Strengths and Scope of Managed Health Care Today", en *Employment Relations Today*, primavera de 1992, pp. 43-50.
22. "Managing Health Care Costs", en *BNA Bulletin to Management*, 27 de agosto de 1992, p. 272.
23. Hewitt Associates, "Employers Trim Future Health Care Costs by Keeping Employees 'Well'", en *News and Information*, 7 de junio de 1984; y Morton Grossman y Margaret Magnus, "The Boom in Benefits", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 51-55. Véase también "Could Wellness Programs Thrive?", en *Personnel*, vol. 65, no. 3, marzo de 1988, pp. 6-7, lista ejemplos específicos de programas de bienestar ahora en uso. Véase también Marjorie Blanchard, "Wellness Program", en *Personnel Journal*, vol. 68, no. 5, mayo de 1989, pp. 30-31, para ejemplos de las prestaciones de programas para el bienestar, y BNA, "Benefits Cost Containment Trend Continues", 1989, p. 2, para ejemplos de la forma en que las compañías se conducen.
24. La siguiente sección se basa en Michael Gómez, "Managing Health Care Costs, Part I, The Dilemma of AIDS", en *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1988, pp. 23-31, y Nancy Breuer, "AIDS Issues Haven't Gone Away", en *Personnel Journal*, enero de 1992, vol. 71, no. 1, pp. 47-49.
25. "AIDS Insurance Costs Examined", en *BNA Bulletin to Management*, 23 de julio de 1992, p. 226.
26. Tomado de Gómez, *op. cit.*, p.28
27. *Ibid.*, p. 31.
28. Esta sección se basa en Thomas C. Billet, "Managing Health Care Cots, Part II, Coping with Mental Health", en *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1988, pp. 32-36.
29. *Ibid.*, pp. 35-36.
30. Esta sección se basa en Paul Greenlaw y Diana Federaro, "Some Practical Implications of the Pregnancy Discrimination Act", en *Personnel Journal*, vol. 58, octubre de 1979, pp. 677-681. Véase también Commerce Clearing House "Supreme Court Says Giving Women Pregnancy Leave Is Lawful Even in the Case Where Men Receive No Disability Leave Whatever", en *Ideas and Trends in Personnel*, 23 de enero de 1987, pp. 9-10.
31. Jerome B. Cohen y Arthur Hanson, *Personnel Finance*, Homewood, IL, Irwin: 1964, pp. 312-320. Véase también BNA, 14 de enero de 1988, pp. 12-13. Este artículo explica los cambios en la Ley de Seguridad Social y presenta la forma de calcular sus prestaciones de Seguro Social.
32. Véase Henderson, *Compensation Management*, pp. 289-290; Famularo, *Handbook*, pp. 37.1-37.9; Edward Katz, "The Unsung Benefits of Employee Savings Plans", en *Personel Journal*, vol. 58, enero de 1979, pp. 30-31; Edward Redling, "Voluntary Deferred Compensation-Off Again, On Again, en *Personnel*, vol. 56, 1979, pp. 64-67.
33. Véase Evert Allen, Jr., Joseph Melone, y Jerry Rosenbloom, *Pension Planning*, Homewood, IL, Irwin, 1981.
34. Avy Graham, "How Has Vesting Changed Since Passage of Employee Retirement Income Security Act?", en *Monthly Labor Review*, agosto de 1988, pp. 20-25.
35. *Ibid.*, p. 20.
36. Sibson, *op. cit.*, p. 234.
37. Para un análisis de las tendencias demográficas con referencia específica a la edad promedio de los empleados, véase, por ejemplo, D. Quinn Mills, "Human Resources in the 1980's", en *Harvard Business Review*, vol. 58, julio-agosto de 1979, pp. 154-163.
38. *The Economist*, 5 de agosto de 1978, p. 57.
39. Para un análisis de las ventajas y desventajas del retiro anticipado, véase, por ejemplo, Jeffrey Sonnenfelt, "Dealing with the Aging Workforce", en *Harvard Business Review*, vol. 57, noviembre-diciembre de 1978, pp. 81-92.
40. A. F. Ehrbar, "Those Pension Plans Are Even Weaker Than You Think", en *Fortune*, vol. 94 no. 5, noviembre de 1977, pp. 104-107, analizado en H. Chruden y A. Sherman, Jr., *Personnel Management*, Cincinnati, South-Western, 1980, pp. 500-501. Véase también Carroll Roarty, "How Merabank Lowered Pension Costs Without Lowering Morale", en *Personnel Journal*, vol. 66, no. 11, noviembre de 1987, pp. 64-71, que se refiere a la manera en que este banco cambió sus planes de reparto de utilidades y de pensión y ahorró dinero sin sacrificar el aspecto moral.
41. Véase Irwin Tepper, "Risk vs. Return in Pension Fund Investment", en *Harvard Business Review*, vol. 56, marzo-abril de 1977, pp. 100-107 y William Rupert, "ERISA: Compliance May Be Easier Than You Expect and Pay Unexpected Dividends", en *Personnel Journal*, vol. 55, abril de 1976.
42. Robert Paul, "The Impact of Pension Reform on American Business", en *Sloan Management Review*, vol. 18, otoño de 1976, pp. 59-71. Véase también John M. Walbridge, Jr., "The Next Hurdle for Benefits Manager: Section 89", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 20, no·6, noviembre-diciembre de 1988, pp. 22-35.
43. Henderson, *op. cit.*, p. 292.
44. Bureau of National Affairs, "Tax Reform Act: Major Changes in Store for Compensation Programs", en *Bulletin to Management*, 9 de octubre de 1986, p. 1.
45. De hecho, las obligaciones de pensión sin fondos de las empresas estadounidenses ha seguido creciendo. "Pension Survey: Unfunded Liabilities Continue to Grow", en *Business Week*, 25 de agosto de 1980, pp. 94-97. Véase también, James Benson y Barbara Suzaki, "After Tax Reform, Part III, Planning Executive Benefits", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 20, no 2, marzo-abril de 1988, pp 45-57; y BNA, 23 de febrero de 1989, p. 57.·"Post-Retirement Benefits Impact of FASB New Accounting Rule".
46. Para un análisis, véase Milton Zall, "Understanding the Risks to Pension Benefits", en *Personnel journal*, enero de 1992, pp. 62-69.

47. Robert Arnott y Peter Bernstein, "The Right Way to Manage Your Pension Fund", en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1988, pp. 95-102. Véase también 401(k): *Cash or Deferred Arrangements*, Coopers & Lybrand, USA, 1991.
48. Una fuerza de tarea de consultores de William A. Mercer Meidinger Hansen, Inc. "The Omnibus Budget Reconciliation Act of 1987: What It Meals to Pensions and Employee Benefits", en *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1988, pp. 14-32.
49. Judith Mazo, "Another Compliance Challenge for Employers: The Retirement Equity Act", en *Personnel*, vol. 62, no. 2, febrero de 1985, pp. 43-49: véase también Deborah Nikkel, a "HIRS Implamentation: A Systematic Approach", en *Personnel*, vol. 62, no. 2, febrero de 1985, pp. 66-69. Véase también Jack Schechter, "The Impact of Tax Reform on Employee Benefits: A Half Time Report", en *Personnel*, vol. 65, no. 1, enero de 1988, pp. 46-51.
50. Randy Cepuch, "Should You Put IRA on the Payroll?", en *Personnel Journal*, vol. 61, noviembre de 1982, p. 812.
51. Allen et al., *op. cit.*, pp. 406-410. Observa que los individuos con empleos independientes pueden establecer los planes de pensión Keogh (para H.R. 10). Basicamente, el 15% del ingreso adquirido (o hasta 7500 dólares) se puede invertir en este plan; si la persona no sólo es un empleado independiente sino también propietario del negocio, entonces todos sus empleados de tiempo completo deben estar cubiertos por este plan.
52. Willam M. Mercer-Meidinger, Inc., "How Will Reform Tax Your Benefits?", en *Personnel Journal*, vol. 65, no. 12, 1986, pp. 52-53. Véase también Steven Baderian e Ivy Stempel, "Coping with COBRA", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 3, mayo-junio de 1987, pp 28-36.
53. "Trends", en *BNA Bulletin to Management*, 7 de mayo de 1992, p. 143.
54. "Plan Design and Experience in Early Retirement Windows and in Other Voluntary Separation Plans", preparado por el personal de Hewitt Associates, 1986. Véase también Eugene Seibert y Jo. Anne Seibert, "Retirement Windows", en *Personnel Journal*, vol. 68, no. 5, mayo de 1989, pp. 30-31, ejemplos de las prestaciones de programas para el bienestar.
55. Marco Colosi, Philip Rosen y Sara Herrin, "Is Your Early Retirement Package Courting Disaster?", en *Personnel Journal*, agosto de 1988, pp. 59-67.
56. *Paolillo vs. Dresser Industries*, 821F.2d81 (2° cir. 1987).
57. Véase también Eugene Seibert y Jo Anne Seibert, "Look into Window Alternatives", en *Personnel Journal*, mayo de 1989, pp. 80-87.
58. Véase Henderson, *op. cit.*, pp. 336-339. Véase también Lewis Burger, "Group Legal Service Plans: A Benefit Whose Time Has Come", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 18, no. 4, julio-agosto de 1986, pp. 28-34.
59. Richard T. Hellan, "Employee Assistance: An EAP Update: A Perspective for the '80s", en *Personnel Journal*, vol. 65, no. 6, 1986, p. 51.
60. Véase Dale Masi y Seymour Friedland, "EAP Actions & Options", en *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 61-67.
61. *Ibidem.*
62. "Employee Benefit Costs", en Bureau of National Affairs. *Bulletin to Management*, 16 de enero de 1992, pp. 12-14.
63. El personal de investigación de Hewitt Associates, *Innovative Benefits*, Hewitt Associates, 160 Bloor Street East, Toronto, Ontario.
64. Esta sección se basa en Margaret Meiers, "Parental Leave and the Bottom Line", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 108-115.
65. *Ibid.*, pp. 110-112.
66. L. Lynne Pulliman, "Pregnancy Disability and Child Care Leave: What Does Title VII Require?", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, no. 3, invierno de 1991-1992, pp. 511-518.
67. Para un análisis véase ibid., pp. 516-517.
68. Jennifer S. MacLeod, "Meeting the Needs of Today's Working Parents", en *Employment Relations Today*, vol. 13, no. 2, verano de 1986, p. 227. Véase también Susan Velleman, "A Benefit to Meet Changing Needs: Child-Care Assistance", *en Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 3, mayo-junio de 1987, pp. 54-58, y June O'Neill, "A Flexible Work Force: Opportunities for Women", en *Journal of Labor Relations*, vol. 13, no. 1, invierno de 1992, pp. 67-72.
69. *Dun's Review*, julio de 1981, p. 49. Véase también Velleman, "A Benefit to Meet Changing Needs", pp. 54-62; Bureau of National Affairs, "Child Care Benefits Offered by Employers", en *Bulletin to Management* 17 de marzo de 1988, pp. 84-85. Para un análisis de otras opciones para el cuidado de los hijos por parte de la empresa y los costos y problemas de implementarlos, véase Caroline Eichman y Barbara Reisman, "How Small Employers Are Benefitting from Offering Child Care Assistance", en *Employment Relations Today*, primavera de 1992, pp. 51-62.
70. "Employers and Child Care: Establishing Services Through the Workplace", Women's Bureau, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1982. Véase también BNA, "Special Survey on Child Care Assistance Programs", en *Bulletin to Management*, 26 de marzo de 1987. Donald J. Peterson y Douglas Massengill, "Child Care Programs Benefit Employers, Too", en *Personnel*, vol. 65, no. 5, mayo de 1988, pp. 58-62, y Toni A. Campbell y David E. Campbell, "Employers and Child Care", en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 4, abril de 1988, pp. 84-87.
71. Lorri Johnson, "Effectiveness of An Employee-Sponsored Child Care Center", en *Applied H.R.M. Research*, vol. 2, no. 1, verano de 1991, pp. 38-67.
72. Commerce Clearing House, "As the Population Ages, There Is Growing Interest in Adding Elder Care to the Benefits Package", en *Ideas and Trends*, 21 de agosto de 1987, pp. 129-131.
73. "Elder Care: A Maturing Benefit", en *BNA Bulletin to Management*, 20 de febrero de 1992, pp. 50, 55.
74. Mary Zippo, "Subsidized Employee Transportation: A Three Way Benefit", en *Personnel*, vol. 57, mayo-junio de 1980, pp. 40-41.
75. Hewitt Associates, Survey of Educational Reimbursement Programs, 1984.
76. Bruce Ellig, *Executive Compensation–A Total Pay Perspective*, Nueva York, McGraw-Hill, 1982, p. 141.
77. Lindroth, "Inflation Taxes, and Perks", p. 939.
78. J. Brad Chapman y Robert Ottermann, "Employee Preference for Various Compensation and Fringe Benefit Options", Berea, OH, ASPA Foundation, 1975. Véase también, William White y James Becker, "Increasing the Motivational Impact of Employee Benefits", en *Personnel*, enero-febrero de 1980, pp. 32-37, y Barney Olmsted y Suzanne Smith, "Flex for Success!" en *Personnel*, vol. 66, no. 6, junio de 1989, pp. 50-55.
79. *Ibid.*, Albert Cole, "Flexible Benefits Are a Key to Better Employee Relations", en *Personnel Journal*, enero 1983, pp. 49-53. Véase también, Lance Tane, "Guidelines to Successful Flex Plans: Four Companies' Experiences", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 17, julio-agosto de 1985, pp. 38-45; Peter Stonebraker, "A Three-Tier Plan for Cafeteria Benefits", en *Personnel Journal*, vol. 63, no. 12, diciembre de 1984, pp. 50-53; y Commerce Clearing House, "Flexible Benefits: Will They Work for You?" Chicago, 1983 y George F. Dreher, Ronald A. Ash, y Robert D. Bretz, "Benefit Coverage and Employee Cost: Critical Factors in Explaining Compensation Satisfaction", en *Personnel Psychology*, vol. 41, no. 2, verano de 1988, pp. 237-254.
80. Barbara Anne Soloman, "The Change to 'Flexible': No Easy Task", en *Personnel*, vol. 62, no. 5, mayo de 1985, pp. 10-12.
81. Henderson, *op. cit.*, p. 312; "Flexible Benefits Are Spreading Fast", en *Dun's Business Month*, septiembre de 1981, pp. 82-84. Véase Caroline A. Baker, "Flex Your Benefits", en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 5, mayo de 1988, pp. 54-58, para un análisis de las ventajas y desventajas de los tres métodos básicos para las prestaciones flexibles.
82. Para información sobre este programa, comuníquese a Towers, Perrin, Forster y Crosby, 245 Park Avenue, Nueva York, NY 10167. De la misma manera, Hewitt Associates cuenta con un programa llamado FlexSystem, Hewitt Associates, Nueva York, NY). Véase también John Parkington, "The 'Trade-Off' Approach to Benefits Cost Containment: A Strategy to Increase Employee Satisfaction", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 19, no. 1, enero-febrero de 1987, pp. 35-36, que explica una manera sencilla de determinar las preferencias de sus empleados en cuanto a las prestaciones.
83. "Benefits Policies", en *BNA Bulletin to Management*, 5 de marzo de 1992, p.71.
84. Esta sección se basa en Anthony Barra, "Employees Keep Informed with Interactive KIOSKs", en *Personnel Journal*, octubre de 1988, pp. 43-51.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

85. Para un análisis véase, por ejemplo, Marvin Selter, "On the Plus Side of Employee Leasing", en *Personnel Journal*, abril de 1986, pp. 87-91; David Altaner, "Employees for Lease", en *Weekly Business News/Sun Sentinel*, 9 de noviembre de 1987, pp. 8-9.
86. John Naisbitt, "Employee Leasing Takes Off", en *Success!*, abril de 1986, p. 12.
87. Morton Grossman y Margaret Magnus, "The Boom in Benefits", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 51-59; "Employee Benefits in Smaller Firms", en Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 27 de junio de 1991, pp. 196-197.
88. Thomas Paine, "Benefits in the 1990s", en *Personnel Journal*, marzo de 1988, pp. 82-92.
89. "Compensation in the Year 2000", en *BNA Bulletin to Management*, 27 de febrero de 1992, p. 64.
90. Esta sección se basa en Gary Dessler, *Winning Employee Commitment*, Nueva York: McGraw-Hill, 1993, capítulo 9.

CASO 3

—Conclusión—

FONDOS DE PENSIÓN PARA LOS EMPLEADOS

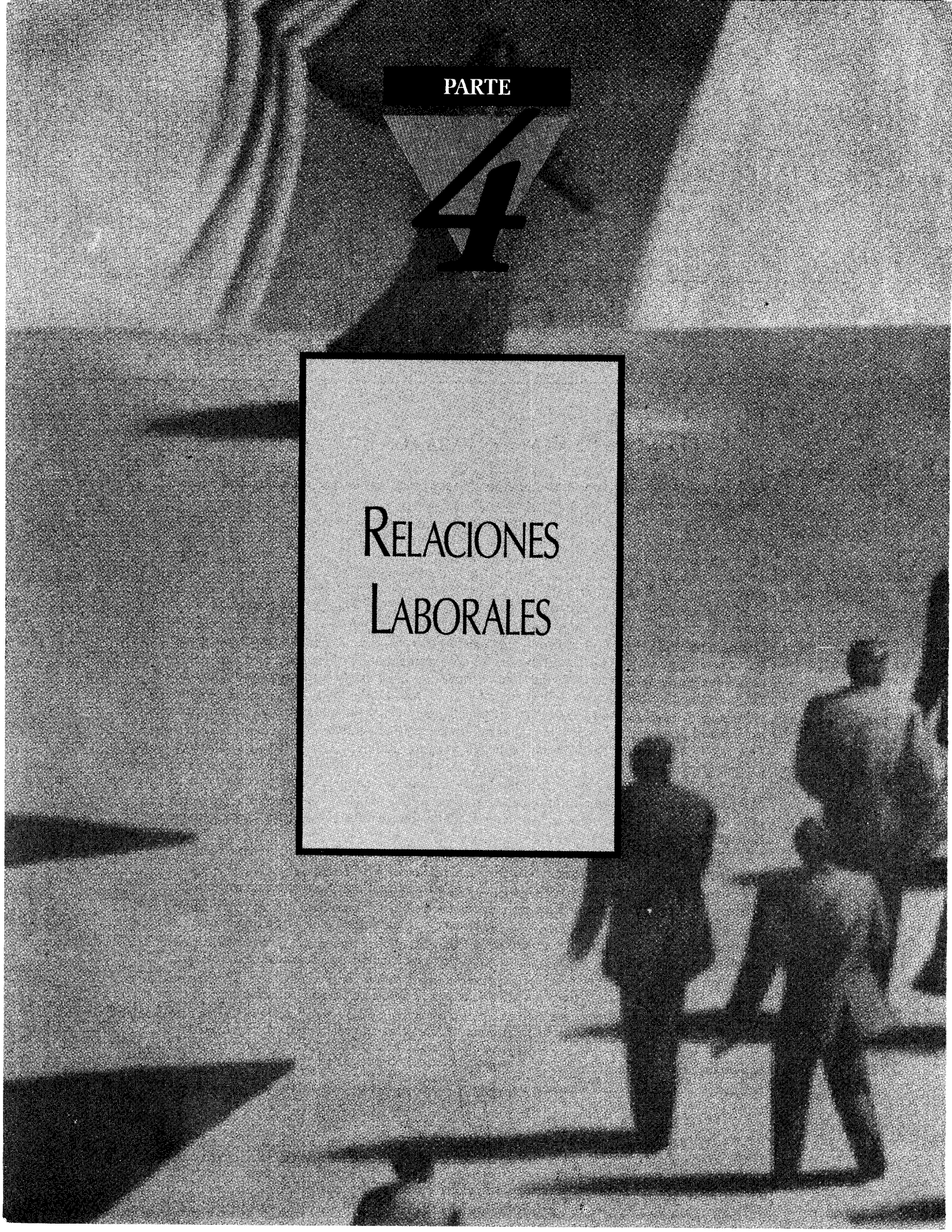
En la introducción a la parte 3, se hicieron algunas preguntas importantes a las que ahora haremos referencia.

En la parte 3 se analizó la compensación a los empleados y se señaló que existen diversos factores que las empresas deben tomar en cuenta para formular los planes de compensaciones. Ciertamente, las leyes federales y estatales son uno de éstos, incluyendo, por ejemplo, el Acta de las Normas de Trabajo Justo. Otros factores, tal vez más prácticos incluyen los asuntos de equidad externa e interna: los salarios tienen que estar de acuerdo con lo que otras empresas están pagando, o su empresa podría dejar de atraer a los candidatos calificados. Además los salarios deben ser equitativos de manera interna también, puesto que a los empleados que realizan trabajos similares no les gusta saber que se les está pagando con tarifas diferentes. El compromiso del empleado es otro factor que se debe considerar. Las técnicas del comportamiento como es el "empowerment" (responsabilidad) del trabajador no son suficientes para hacer que los empleados se sientan comprometidos. En cambio, las empresas por lo general realizan sus prácticas de compromiso sobre una base fuerte de recompensas financieras equitativas.

En la actualidad, las empresas están utilizando una amplia variedad de incentivos financieros, con frecuencia bajo la bandera de "pago por desempeño". Además de los incentivos tradicionales, como los planes de trabajo a destajo y pago por mérito, las compañías están instituyendo los planes de reparto de ganancias, por ejemplo, así como las recompensas en bonos anuales y diversos planes de premios en efectivo, como lo hace Federal Express.

Existen pocas dudas de que, junto con los esfuerzos generalizados para crear el compromiso, continúa la reducción de personal en las organizaciones, como sucede con la movilidad de los empleados. Esto a su vez tiene implicaciones para la forma en que las compañías estructuran sus planes de pensión. Por un lado, debido a que los empleados son tan móviles cada vez más desean pensiones —o las llamadas distribuciones en una cantidad global— con las que se pueden marchar a mitad de carrera. (En otras palabras, los empleados abandonan la empresa antes del retiro y se llevan una "cantidad total" cuando se marchan.) En forma semejante, se observa un cambio en los planes definidos de prestaciones tradicionales, que especifican las prestaciones de pensión que los empleados obtienen cuando se retiran, por planes de contribución definidos, en los que existe una combinación definida (pero no necesariamente una serie de prestaciones para el retiro).

En la parte 4 se tratan los temas del contrato colectivo y las relaciones entre el sindicato y la gerencia.



PARTE

4

RELACIONES LABORALES

CASO 4

—*Introducción*—

¿TENDRÁN LOS SINDICATOS QUE SEGUIR LUCHANDO POR NUEVOS MIEMBROS?

de ABC News, "Business World", 6 de septiembre de 1992

En la parte 3 analizamos las compensaciones al empleado, incluyendo diversos planes de pago, incentivos financieros, prestaciones y servicios.

En la parte 4 nos dirigiremos al importante tema de las relaciones laborales, en particular:

Capítulo 15: Fundamentos de las relaciones laborales

Capítulo 16: Negociación colectiva

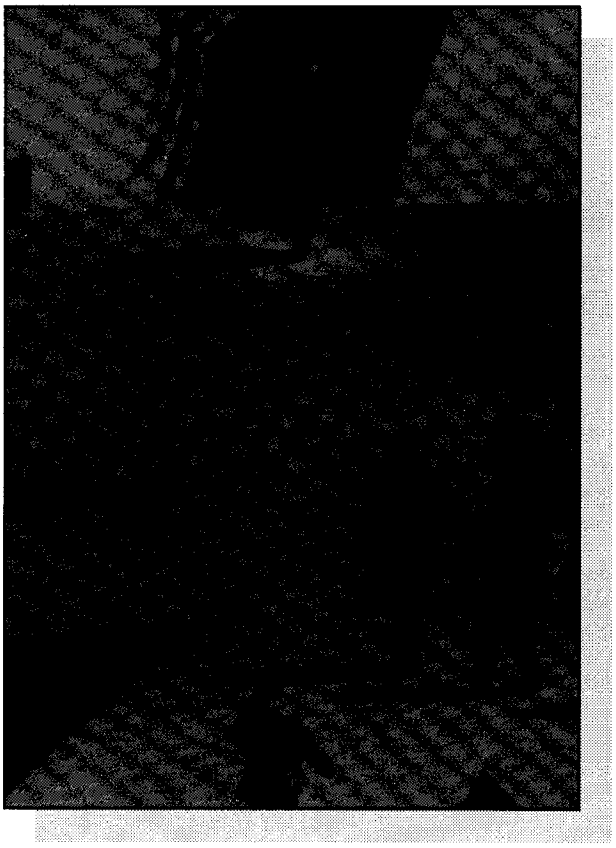
Todavía hace pocos años muchos predecían la muerte del movimiento laboral estadounidense. Como veremos en los próximos capítulos, distintas tendencias sociales y económicas parecen estar reduciendo la necesidad de los sindicatos. De hecho, las afiliaciones de Estados Unidos han caído dramáticamente durante la mayor parte de los años setenta y ochenta. Por ello, es interesante que en junio de 1993 las noticias informaron que el nuevo presidente de General Motors estaba cancelando operaciones de armado en varias plantas mexicanas, para llevar de vuelta la producción a las instalaciones de Texas y Michigan. Esto va a proporcionar más seguridad ocupacional a la fuerza laboral sindicalizada de la GM en Estados Unidos y reducirá la hostilidad tradicional entre la empresa y sus sindicatos. Durante la lectura de los capítulos 15 y 16, considere estas preguntas:

1. ¿Cómo afectará los esfuerzos de sindicalización el creciente énfasis en los programas de mejoramiento de calidad y de involucramiento del trabajador?
2. ¿Cuáles son los elementos de un procedimiento de queja efectivo?

CAPITULO

15

FUNDAMENTOS DE LAS RELACIONES LABORALES



PERSPECTIVA

Después de un breve análisis de la historia del movimiento laboral estadounidense, se describen algunos fundamentos de la legislación laboral, incluyendo el tema de las prácticas laborales injustas. También se describen las acciones sindicales que se esperan durante la campaña y elección sindical. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de tratar con mayor eficiencia una campaña de sindicalización y una sesión de negociación; describir "cinco maneras seguras" de perder una elección sindical; de describir las principales características de por lo menos tres puntos importantes de la legislación laboral y presentar ejemplos de lo que se espera durante la campaña y elección sindical.

INTRODUCCIÓN: EL MOVIMIENTO LABORAL

Actualmente, más de 16 millones de trabajadores estadounidenses forman parte de sindicatos, cifra que representa cerca del 16% del número total de hombres y mujeres que trabajan en Estados Unidos en la actualidad. En algunas industrias —minería, construcción, transporte— es imposible obtener un empleo sin formar parte de un sindicato. Pero los sindicatos no sólo se concentran en los obreros del sector privado; cada vez más oficinistas y empleados públicos prestan atención también a los sindicatos.

¿Por qué son importantes los sindicatos obreros? ¿Cómo fue que llegaron a serlo? ¿Qué desean los sindicatos de sus miembros? ¿Por qué los trabajadores ingresan a los sindicatos? Estas son algunas de las interrogantes a las que se dará respuesta en este capítulo.[1]

BREVE HISTORIA DEL MOVIMIENTO SINDICAL ESTADOUNIDENSE

Para entender qué son los sindicatos y qué desean, es útil saber "dónde han estado". Lo primero es comprender que estos sindicatos han operado desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, ya en 1790 los artesanos más preparados (zapateros, sastres, impresores y otros) se organizaron en sindicatos obreros. Anunciaban sus demandas de "salario mínimo" y contaban con "comités itinerantes" que iban de un taller a otro para asegurar que ningún miembro aceptara un salario inferior.

Samuel Gompers, fundador del AFL en 1886.

Desde estos primeros sindicatos hasta ahora, la historia del movimiento sindical muestra una alternancia de expansiones y contracciones. La membresía sindical fue en aumento hasta que una gran depresión en el año de 1837 provocó una baja en sus filas. La membresía nuevamente empezó a aumentar en la medida en que Estados Unidos inició su Revolución industrial. En 1869, un grupo de sastres se reunió y formó los Knights of Labor (Caballeros del Trabajo); los "caballeros" estaban interesados en la reforma política y la agitación y con frecuencia buscaban cambios políticos. Para 1885, contaban con 100 000 miembros y (como resultado de ganar una importante huelga contra una empresa ferroviaria) alcanzaron la cifra de 700 000 miembros al año siguiente. En parte debido a su énfasis en la reforma social (y en parte debido a una serie de huelgas fallidas), la membresía de los caballeros descendió muy rápido después de ese crecimiento, y para 1893 (cuando se disolvieron) virtualmente no contaban con miembros.

En 1886, Samuel Gompers formó la American Federation of Labor (Federación Estadounidense de Trabajadores). Consistía primordialmente de trabajadores especializados y (a diferencia de los Caballeros) dejó de lado la reforma social a favor de ventajas prácticas "tangibles" para sus miembros. Los Knights of Labor habían iniciado una "lucha de clases" para alterar la forma de la sociedad y *por tanto* obtener una mayor porción de beneficios para sus miembros. Gompers, por otra parte, buscaba elevar los salarios cotidianos y mejorar las condiciones de trabajo de sus miembros. La AFL creció rápidamente hasta después de la Primera Guerra Mundial, cuando su membresía superaba los cinco y medio millones de personas.

La década de los años veinte fue un período de estancamiento para el movimiento sindical estadounidense. Para 1923, la membresía de la AFL había descendido a cerca de tres y medio millones de miembros. Este descenso y estancamiento fue resultado de varios factores, incluyendo la depresión de postguerra, la renovada oposición de los fabricantes a los sindicatos, la muerte de Samuel Gompers y la evidente prosperidad de los años veinte. En 1929 (como resultado de la Gran Depresión) millones de trabajadores perdieron su empleo, y en 1933 la membresía sindical era de menos de tres millones de personas.

Aproximadamente a la mitad de la década de los años treinta, la membresía empezó a aumentar. Como parte de los programas del New Deal, el presidente Roosevelt aprobó la National Industrial Recovery Act (Acta Nacional de Recuperación Industrial) que, entre otras cosas, facilitaba la organización de los trabajadores. Otras leyes federales (así como la prosperidad y la Segunda guerra mundial) contribuyeron también al rápido crecimiento de la membresía, la cual alcanzó un máximo de cerca de 21 millones de trabajadores en la década de los años setenta. Posteriormente, empezó a declinar hasta cerca de 16.6 millones de trabajadores asalariados y no asalariados en 1991.[2]

En nuestros días, el movimiento laboral pasa por cambios dramáticos y ha vivido esa situación durante más de diez años. En este momento, la participación de la fuerza laboral organizada en el total de trabajadores en Estados Unidos, ha bajado a 16% y sigue descendiendo; si esta tendencia continúa, para el año 2000 los sindicatos representarán sólo el 13% de todos los trabajadores no agrícolas, frente a un nivel máximo de aproximadamente 34% en 1955. La proporción de la membresía sindical disminuye con rapidez debido a que el número de miembros sindicales va en descenso mientras que el empleo total va en aumento.[3]

TENDENCIAS RECIENTES EN LA SINDICALIZACION

Son varios los factores que han contribuido a esta caída. Tradicionalmente, los sindicatos han sido atractivos primordialmente para los obreros, y la proporción de obreros ha bajado en la medida en que se han incrementado los empleos en el sector de servicios y los empleados de oficina. Además, varios factores económicos, entre otros la intensa competencia internacional, equipo y fábricas obsoletas, mala administración, nuevas tecnologías y regulaciones del gobierno, han afectado a las industrias tradicionalmente sindicalizadas. Otros cambios, incluyendo la desreglamentación del sector camionero, las líneas aéreas y las comunicaciones, también han ayudado a erosionar la membresía sindical.[4] El efecto de todo esto ha sido el despido definitivamente de cientos de miles de miembros sindicados, el cierre permanente de plantas de las compañías, la reubicación de compañías en medios no sindicalizados (ya sea en Estados Unidos o en el extranjero) y las fusiones y adquisiciones que han eliminado puestos sindicalizados e impactado los acuerdos de negociación colectiva.

Además, ahora existe lo que *Business Week* llama "la creciente telaraña de leyes y decisiones de los tribunales" que ofrece el tipo de protección que hasta hace algunos años sólo los sindicatos podrían ofrecer. En el primer lugar de la lista, están aquellas decisiones del tribunal (descritas en este libro) que desgastaron la doctrina de empleo a voluntad y dificultan a las empresas en muchos estados despedir a los empleados sin causa justificada. En éste y muchos otros frentes, los derechos del empleado en relación con la seguridad en el trabajo, privacía, seguridad ocupacional, igualdad en las oportunidades de empleo, garantía de pensión y políticas de remuneración ahora se obtienen por ley. Así, pues, el papel que antes desempeñaron los sindicatos ha sido reducido.[5]

Los sindicatos se reafirman

Por supuesto, los sindicatos están conscientes de estas tendencias y actúan para reafirmar su dominio como representantes de los empleados. El comité de AFL-CIO ha emitido un estudio sobre la evolución del trabajo titulado "La Situación Cambiante de los Trabajadores y sus Sindicatos". La principal conclusión del estudio es que los sindicatos del país "se han quedado un paso atrás del cambio". Como resultado, la AFL-CIO está emprendiendo nuevas actividades. Una es el programa para capacitar a mil sindicalistas en los fundamentos de cómo reaccionar (y no reaccionar) a la cámara de TV. Y cómo expresar mejor sus ideas y las aspiraciones del movimiento sindicalista

al público en general. Otra es un nuevo impulso de organización para servir a los trabajadores que se inician en la industria para el cuidado de la salud y empresas como la Blue Cross/Blue Shield.[6]

De hecho, durante los últimos diez años o más, el principal esfuerzo sindical se ha dirigido a organizar a los empleados de oficinas. Por ejemplo, industrias orientadas al servicio —de seguros, de la banca, del comercio al menudeo, gubernamentales— ahora se organizan en sindicatos. Más del 10% de los empleados de oficinas se han sindicalizado, y el número de ellos crece con rapidez, particularmente entre profesionales (muchos de los cuales trabajan en el sector público).[7]

En resumen, en la actualidad los sindicatos se han vuelto más activos, por ejemplo, en términos de propaganda para los trabajadores y esfuerzos agresivos por conseguir a los empleados de oficinas. Además (como se verá en éste y en el capítulo 16), los sindicatos están tomando otras medidas activistas, incluyendo las sofisticadas "campañas corporativas" dirigidas a ganar los renuentes consejos de directores corporativos y utilizar la influencia de su plan de pensión para ganar el control de las empresas.[8] Si es bastante para detener la caída de la membresía sindical, está por verse.

¿POR QUE SE ORGANIZAN LOS TRABAJADORES?

Es enorme la cantidad de tiempo y dinero dedicado a tratar de analizar "por qué los trabajadores se organizan en sindicatos", y han surgido muchas teorías que tratan de explicarlo. Sin embargo, no hay una respuesta sencilla a esa pregunta, en parte debido a que cada trabajador probablemente se une al sindicato por sus propias razones.

No obstante, parece claro que los individuos no se integran a sindicatos nada más para obtener mayor remuneración o mejores condiciones de trabajo, aunque éstos son factores importantes y, de hecho (por cualquier razón), los ingresos semanales de los miembros sindicales son de cerca de 120 dólares más altos que los de los empleados no sindicalizados.[9] No obstante, la necesidad de sindicalizarse parece reducirse a la idea de que los trabajadores sólo mediante la unidad pueden obtener una parte justa del "pastel" y también protegerse de los caprichos arbitrarios de la administración. En la práctica, esto generalmente significa que un clima laboral poco satisfactorio y la mala comunicación tienden a llevar a la sindicalización, así como el temor de perder el puesto. Sin embargo, los sindicatos no han sido capaces de proteger la seguridad del trabajo, como se manifiesta por la enorme pérdida de empleos sindicalizados en las industrias de manufactura y líneas aéreas desde hace algunos años.[10]

En 1937, este sindicato de maestros fue despedido y protestó sentándose fuera de las oficinas administrativas.

Resultados de investigaciones

En general, es frecuente que la insatisfacción por los problemas básicos cotidianos sea lo que lleva a votar a favor del sindicato, más que las cuestiones no económicas como las oportunidades de éxito en el puesto (aunque los aspectos no económicos a veces son también importantes). Esto se ilustra en la tabla 15.1, que a partir de un estudio resume la correlación entre *satisfacción en el puesto* y *la votación a favor de la representación sindical.* Hay que señalar que la insatisfacción con aspectos básicos como la seguridad en el puesto y los salarios estaba más firmemente correlacionada con el voto a favor del sindicato, en tanto que la satisfacción de los empleados con elementos como el supervisor y el tipo de trabajo afectó en menor medida.[11] Por cierto, la autora de este estudio señala que la insatisfacción por sí sola no va a llevar automáticamente a la sindicalización. Antes, señala, los *empleados insatisfechos deben creer que no tienen la capacidad para influir en las condiciones que provocan su insatisfacción.* La autora añade por otra parte, que un grupo bastante grande de empleados tendría que creer que es posible mejorar las cosas por medio de la acción

TABLA 15.1 Correlación entre la satisfacción en el puesto y el voto a favor de la representación sindical

ASPECTO	CORRELACION CON LA VOTACION POR EL SINDICATO
¿Está satisfecho con la seguridad en el puesto en esta compañía?	−.42
¿Está satisfecho con sus ingresos?	−.40
Teniendo en consideración todo, ¿Está satisfecho con esta compañía como un lugar para trabajar?	−.36
Los supervisores en esta compañía, ¿tratan a todos los empleados por igual?	−.34
¿Está satisfecho con sus prestaciones menores?	−.31
¿Muestan aprecio los supervisores cuando realiza un buen trabajo?	−.30
¿Considera que hay buenas oportunidades de que se le promueva en esta compañía?	−.30
¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que realiza?	−.14

Fuente: adaptado de Jeanne M. Brett, "Why Employees Want Unions", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1980, p. 51. Copyright 1980 por AMACOM, división de la American Management Associations.

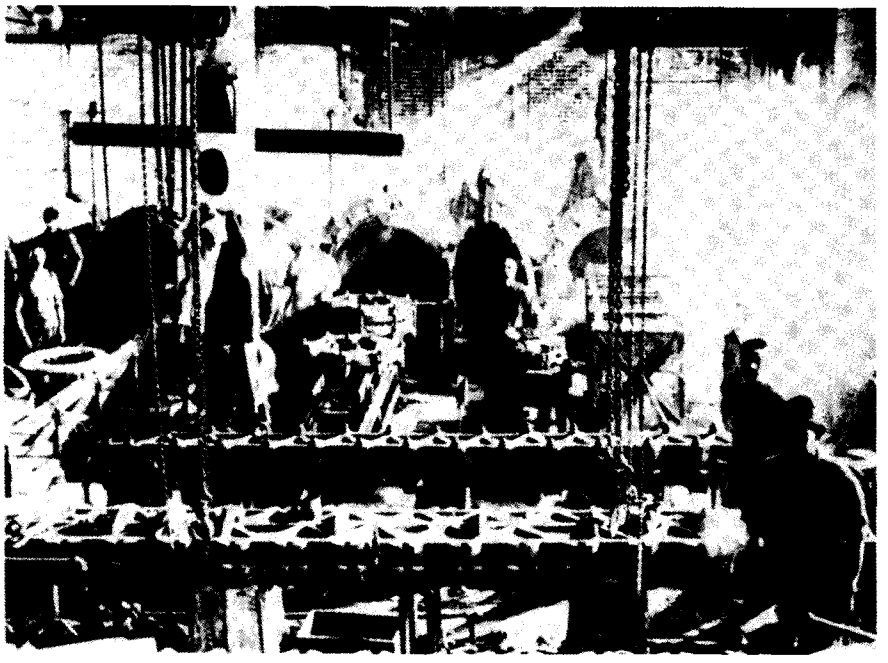
colectiva. Por tanto, presentan una combinación vigorosa los empleados insatisfechos que consideran que el sindicato será el instrumento para el logro de sus metas.[12]

Lo básico (reiteramos) es que la inquietud por sindicalizarse con frecuencia se funda en la idea de los trabajadores de que sólo mediante la unidad van a obtener su parte justa del pastel y también protegerse de los caprichos arbitrarios de la administración. Veamos cómo un autor describe las razones que hay detrás de los primeros intentos de sindicalizarse de los obreros automotrices:

> En los años por venir, las cuestiones económicas ocuparán los encabezados cuando el sindicato y la gerencia se reúnan para negociar. Sin embargo, en los inicios el pago no era la queja principal del obrero automotriz. . . Específicamente, las principales quejas de los trabajadores de la industria automotriz eran la velocidad de la producción y la ausencia de cualquier tipo de seguridad en el puesto. Conforme descendía la producción, el orden en que se despedía a los trabajadores era determinado en gran medida por el capricho del capataz y otros supervisores. El sistema alentó a los trabajadores a obtener favores mediante la realización de trabajos personales para los supervisores y la entrega de regalos o sobornos directos. Lo mismo se aplicaba a los nuevos llamados cuando la producción se reiniciaba. El trabajador no tenía manera de saber cuándo sería despedido y ninguna seguridad de cuándo, si acaso, se le llamaría nuevamente. . . En general, contra lo que se pronunciaban los trabajadores era la falta de dignidad humana e individualidad, y una relación de trabajo que era masivamente impersonal, fría y poco humana. Deseaban ser tratados como seres humanos, no como números sin rostro.[13] [Véase la figura 15.1, que contiene fotografías de las condiciones de trabajo en las primeras plantas automotrices.][14]

¿QUE DESEAN LOS SINDICATOS? ¿CUALES SON SUS OBJETIVOS?

Se puede hacer una generalización si se dice que los sindicatos tienen dos series de objetivos, una a favor de la seguridad sindical y otra en la búsqueda de *mejores salarios, horas, condiciones laborales* y *prestaciones* para sus miembros.



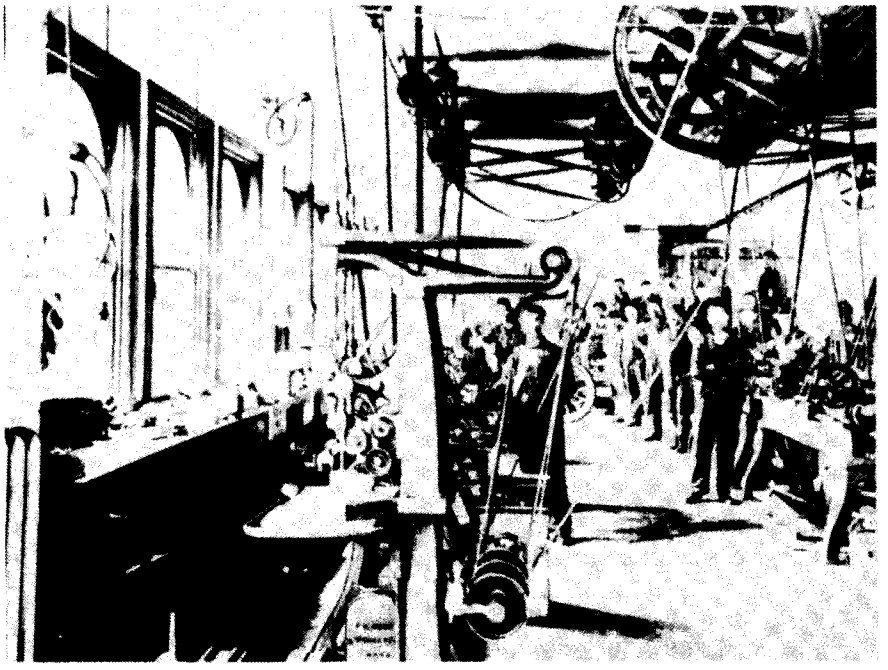


FIGURA 15.1
Condiciones de trabajo en las primeras plantas automotrices

Fuente: Warner Pflug, *The UAW in Pictures*, Detroit, Wayne State University Press, 1971, p. 14.

Nota: Además del agotador trabajo requerido en las primeras plantas automotrices, los riesgos para la salud estaban siempre presentes. La iluminación era muy débil, el polvo llenaba el aire y las bandas en movimiento sin protección alguna originaban muchas lesiones.

seguridad sindical
Los sindicatos desean establecer un grado de seguridad para ellos mismos obteniendo el derecho a representar a los trabajadores de una empresa.

Seguridad sindical

Primero (y probablemente más importante) los sindicatos tratan de conseguir seguridad para ellos mismos. Luchan con gran energía por el derecho a representar a los trabajadores de una empresa y ser el agente negociador exclusivo de todos los integrantes de la unidad. (En este caso, negocian contratos para todos los trabajadores, *incluyendo* a los que no son miembros del sindicato.) Son posibles cinco tipos de seguridad sindical.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

contrato cerrado
Forma de seguridad sindical en la que la compañía sólo puede contratar a miembros del sindicato. Esto se prohibió en 1947, pero todavía hay algunas industrias que lo utilizan (como la de impresión).

empresa sindicalizada
Forma de seguridad sindical en la que la compañía puede contratar a no miembros del sindicato, pero éstos deben ingresar a la unión después de un período prescrito y pagar sus cuotas. (Si no lo hacen, se les puede despedir.)

sistema de representación
Forma de seguridad sindical en la que los empleados que no pertenecen al sindicato deben de cualquier forma pagar las cuotas sindicales (con base en la idea de que los esfuerzos sindicales benefician a todos los trabajadores).

contrato abierto
Quizás el tipo de seguridad sindical menos atractivo desde el punto de vista del sindicato, ya que los trabajadores deciden si quieren o no ingresar al sindicato; los que no lo hagan, no tienen que pagar cuotas.

acuerdo para el mantenimiento de la membresía
Forma de seguridad sindical en la que los empleados no tienen que pertenecer al sindicato; sin embargo, los miembros del sindicato empleados por la compañía deben mantener su membresía durante la vigencia del contrato.

1. **Contrato cerrado.**[15] La compañía sólo puede contratar a miembros del sindicato. Esta práctica fue proscrita en 1947, pero todavía se aplica en algunas industrias (como la de impresión).
2. **Empresa sindicalizada.** La compañía *puede* contratar a personal no sindicalizado, que debe ingresar al sindicato después de un período específico y pagar sus cuotas. (Si no, es posible que se le despida.)
3. **Sistema de representación.** Los empleados que no pertenecen al sindicato de todas maneras deben pagar cuotas sindicales (con base en la idea de que los esfuerzos del sindicato benefician a *todos* los trabajadores).
4. **Contrato abierto.** Es decisión de los trabajadores si ingresan o no al sindicato; los que no formen parte de él, no pagan cuotas.
5. **Acuerdo para el mantenimiento de la membresía.** Los trabajadores no tienen que pertenecer al sindicato. Sin embargo, los *miembros del sindicato* empleados por la empresa *deben* "mantener la membresía" durante el período que cubra el contrato.

Mejores salarios, horas y otras ventajas para los miembros

Una vez asegurada su permanencia, los sindicatos luchan por mejorar la suerte de sus miembros, por mejorar sus salarios, horas y condiciones de trabajo, por ejemplo. El acuerdo laboral tradicional todavía concede al sindicato un papel en las actividades de administración de personal, como es el reclutamiento, selección, compensación, promociones, capacitación y despido de empleados.

LA AFL-CIO

¿Qué es?

La *American Federation of Labor and Congress of Industrial Organization* (AFL-CIO) (**Federación Estadounidense de Trabajadores y Congreso de Organizaciones Industriales**) es una federación voluntaria que reúne a cerca de 100 sindicatos obreros nacionales e internacionales en Estados Unidos. Se fundó por la fusión de la AFL y el CIO en 1955, con George Meany, de la AFL, como su primer presidente. Para muchas personas, se ha convertido en sinónimo de la palabra "sindicato" en Estados Unidos.

Aproximadamente 2.5 millones de trabajadores pertenecen a sindicatos que no están afiliados a la AFL-CIO. De estos obreros, aproximadamente la mitad pertenecen al más grande sindicato "independiente", el United Auto Workers (con aproximadamente un millón de miembros).[16] El antes independiente sindicato de Teamsters, con cerca de 2 millones de miembros, reingresó a la AFL-CIO en octubre de 1987.

La estructura de la AFL-CIO

Existen tres niveles en la estructura de la AFL-CIO (y otros sindicatos estadounidenses). Primero, está el sindicato *local*. Se trata del sindicato que une a los obreros y al cual pagan sus cuotas. Generalmente es esta organización local la que firma el acuerdo de negociación colectiva que determina los salarios y condiciones de trabajo. El sindicato local es a su vez una organización del sindicato *nacional*. Por ejemplo, si usted fuera tipógrafo en Detroit, pertenecería al sindicato local de allí; pero ese sindicato es uno de cientos de organizaciones locales del International Typographical Union, cuyas oficinas centrales se encuentran en Colorado Springs.

El tercer nivel en la estructura de sindicatos es la *federación nacional*, en este caso, es la AFL-CIO. Esta federación la integran cerca de 100 sindicatos nacionales (e internacionales), que a su vez comprenden más de 60 000 sindicatos locales.

Una vez más, la mayoría de las personas tienden a pensar en la AFL-CIO como la parte más importante del movimiento laboral; pero no lo es. De hecho, la AFL-CIO por

su propia cuenta tiene en realidad poco poder, salvo el que le permiten ejercer los sindicatos nacionales que la conforman. De esa manera, el presidente del sindicato de maestros tiene más poder en ese cargo que como vicepresidente de la AFL-CIO. No obstante, en la práctica, la AFL-CIO actúa como vocero de los trabajadores y su presidente, Lane Kirkland, ha acumulado una influencia política que supera con mucho la de cualquier presidente "nominal".

LOS SINDICATOS Y LA LEY

ANTECEDENTES

Hasta cerca de 1930, no se contaba con leyes laborales específicas. No se exigía a las empresas que participaran en negociaciones colectivas con los empleados y virtualmente no había limitaciones para su comportamiento hacia los sindicatos: fue generalizado el uso de espías, listas negras y el despido de los "agitadores". Los contratos *Yellow dog* (por los que la administración podía exigir la *no* participación en un sindicato como condición para el empleo) se aplicaban continuamente. Y la mayoría de las armas sindicales (inclusive las huelgas), eran consideradas ilegales.

Esta situación unilateral se mantuvo vigente en Estados Unidos desde la Revolución hasta la Gran Depresión (alrededor de 1930). Desde entonces (en respuesta a cambios en las actitudes públicas, valores y condiciones económicas), las leyes laborales han pasado por tres cambios claros: de un "fuerte aliento" de los sindicatos, a un "fomento modificado aunado a la regulación" y por último a una "detallada reglamentación de los asuntos sindicales internos".[17]

PERIODO DE FORTALECIMIENTO: EL ACTA NORRIS-LAGUARDIA (1932) Y EL ACTA NACIONAL DE RELACIONES LABORALES O ACTA WAGNER (1935)

Las leyes Norris-LaGuardia y Wagner marcaron un cambio en la legislación laboral, desde la represión hasta una firme promoción de la actividad sindical.[18] La primera de estas leyes fue aprobada durante la Depresión. En este período, el desempleo era generalizado y muchos formuladores de políticas pensaban que sólo mediante la negociación colectiva los empleados podrían influir en sus situaciones laborales.

Acta Norris-La Guardia
Esta ley marcó el inicio de la era de firme aliento a los sindicatos y garantizó a todo empleado el derecho a negociar colectivamente "libre de interferencias, restricciones o coerciones".

El **Acta Norris-LaGuardia** estableció las bases para una nueva era en la que se *fomentó* la actividad sindical. Garantizaba que todo empleado tenía derecho a negociar colectivamente "libre de interferencia, restricciones o coerción". Declaró inaplicables los contratos *yellow dog* y limitó la capacidad de los tribunales para emitir requerimientos por actividades como las manifestaciones pacíficas y el pago de beneficios por huelga.

No obstante, en la práctica esta ley hizo poco para restringir a los empleadores en su lucha contra las organizaciones laborales con cualquier medio al que pudieran recurrir. Por tanto, en 1935 se aprobó el Acta Nacional de Relaciones Laborales (o Wagner); esta ley dio "dientes" al Acta Norris-LaGuardia. La nueva legislación: (1) prohibió cierto tipo de *prácticas laborales injustas*; (2) aseguró elecciones con voto secreto y el mandato de la mayoría (para determinar si los empleados de una empresa querían sindicalizarse) y (3) creó el **National Labor Relations Board** (**NLRB**), Consejo Nacional de Relaciones Laborales para vigilar la aplicación de estas disposiciones.

Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB)
Agencia creada por el Acta Wagner para investigar las denuncias por prácticas laborales injustas y garantizar las elecciones por votación secreta y el gobierno de la mayoría, al determinar si los empleados de una compañía desean o no un sindicato.

Acta Nacional de Relaciones Laborales (Wagner)
Esta Acta prohibió ciertos tipos de prácticas laborales injustas y ofreció elecciones con voto secreto y el gobierno de la mayoría al determinar si los miembros de una compañía desean o no sindicalizarse.

prácticas laborales injustas
De acuerdo con el Acta Wagner, es injusto que la gerencia "interfiera, restrinja o limite a los empleados" en el ejercicio de su derecho legalmente garantizado a autoorganizarse.

Prácticas laborales injustas por parte de la empresa

El **Acta Wagner** consideró "fallas estatutarias" (pero no delitos) las siguientes cinco **prácticas laborales injustas** por parte del empleador:

1. Es injusto que la administración "interfiera, limite u obligue" a los empleados en el ejercicio de su derecho legalmente garantizado de autoorganización.
2. Es una práctica injusta que los representantes de la compañía dominen o interfieran con la formación o administración de los sindicatos obreros. Entre otras acciones gerenciales consideradas injustas bajo las estipulaciones 1 y 2, están sobornar a los empleados, los sistemas de espionaje de las compañías, cambiar de lugar un negocio para evitar la sindicalización e incluir en listas negras a los simpatizantes del sindicato.
3. Se prohíbe a las compañías discriminar en forma alguna a los empleados por sus actividades sindicales legales.
4. Se prohíbe a compañías despedir o discriminar a los empleados simplemente porque hayan presentado cargos por "practicas injustas" contra la empresa.
5. Por último, señaló como una práctica laboral injusta el que las organizaciones se rehusaran a negociar colectivamente con los representantes debidamente seleccionados por los empleados.

Cuando presenta una denuncia por práctica laboral injusta (figura 15.2) ante el National Labor Relations Board, el consejo investiga la denuncia y determina si se debe tomar acción formal. Las acciones posibles (que se resumen en la figura 15.3) son abandonar la queja, solicitud de un requerimiento contra la compañía o una orden para que suspenda su acción y desista.

De 1935 a 1947

La membresía sindical aumentó muy rápido después de la aprobación de el Acta Wagner en 1935. Hay otros factores (como el mejoramiento de la economía y un agresivo liderazgo sindical) que contribuyeron también. No obstante, a mediados de la década de los años cuarenta la marea empezaba a cambiar. En gran medida debido a una serie de huelgas masivas de postguerra, la política pública empezó a pronunciarse en contra de lo que muchos consideraban como los excesos sindicales de la época; se sentaron las bases para la aprobación del Acta Taft-Hartley de 1947.

PERIODO DE FOMENTO MODIFICADO AUNADO A LA REGULACION: ACTA TAFT-HARTLEY (1947)

Acta Taft-Hartley
También conocida como Acta de las Relaciones Obrero Patronales, ésta ley prohibió las prácticas laborales injustas del sindicato y listó los derechos de los empleados como miembros de un sindicato. También listó los derechos de las empresas.

El **Acta Taft Hartley** (o de las Relaciones Obrero-Patronales) reflejó las actitudes menos entusiastas del público hacia los sindicatos. Esta enmendó el Acta Nacional de Relaciones laborales (Wagner). Sus cláusulas estaban dirigidas a limitar a los sindicatos en cuatro sentidos: (1) al prohibir las prácticas laborales injustas por parte del *sindicato*, (2) al listar los derechos de los empleados como miembros de un sindicato, (3) al enumerar los derechos de los empleadores y (4) al permitir que el presidente de Estados Unidos prohíba temporalmente las huelgas *de emergencia nacional*.

Prácticas laborales injustas del sindicato

El Acta Taft-Hartley señaló varias prácticas laborales que los sindicatos no deberían llevar a cabo:

FORMA NLRB-501
(2-81)

ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
CONSEJO NACIONAL DE RELACIONES LABORALES
DENUNCIA CONTRA COMPAÑIAS O EMPLEADORES

	NO ESCRIBA EN ESTE ESPACIO	
INSTRUCCIONES: Presente un original y 4 copias de esta denuncia al Director Regional del NLRB de la zona en la que ocurrió o está ocurriendo la práctica laboral injusta denunciada.	Caso N°	Fecha de presentación

1. EMPLEADOR CONTRA EL QUE SE PRESENTA LA DENUNCIA

a. NOMBRE DEL EMPLEADOR	b. NUMERO DE TRABAJADORES EMPLEADOS

c. Dirección del establecimiento (calle y número, ciudad. estado y código postal)	d. Representante del empleador al que hay que contactar	e. Teléfono
f. Tipo de establecimiento (fábrica, mina, mayorista, etc.)	g. Identifique el principal producto o servicio	

h. El empleador mencionado arriba ha incurrido o incurre actualmente en prácticas laborales injustas de acuerdo con el significado de la seccion 8(a), subsecciones(1) y _____ del Acta Nacional de Relaciones Laborales
(liste las subsecciones)
y estas prácticas laborales injustas afectan el comercio de acuerdo con el significado de la ley.

2. Bases para la denuncia (sea especifico con respecto a hechos, nombres, direcciones, plantas que participaron, fechas, lugares, etc.)

De acuerdo con los actos mencionados arriba y otros, la empresa ha interferido, restringido y coercionado a los empleados en el ejercicio de los derechos garantizados en la seccion 7 de esta Acta

3. NOMBRE COMPLETO DE QUIEN PRESENTA LA DENUNCIA (si es organización laboral incluya el nombre completo con el nombre y número local)

4a. Direccion (calle y número, ciudad, estado y código postal)	4b. Teléfono

5. Nombre completo de la organizacion laboral nacional o internacional de la que forma parte como afiliado o unidad constituyente (debe llenarse cuando la denuncia la presente una organización laboral)

6. DECLARACION

Declaro que he leído la presente denuncia y que las afirmaciones contenidas son ciertas de acuerdo con lo que conozco y creo

Por _____ _____
(firma de representante o persona que presenta la denuncia) (título si es el caso)

Dirección _____ _____ _____
(número de teléfono) (fecha)

LAS DECLARACIONES FALSAS INCLUIDAS CONSCIENTEMENTE EN ESTA DENUNCIA PUEDEN CASTIGARSE CON MULTAS O PRISION
(CODIGO DE LOS E.U. TITULO 18 SECCION 1001)

FIGURA 15.2 Forma 501 del NLRB: Presentación de una denuncia por práctica laboral injusta

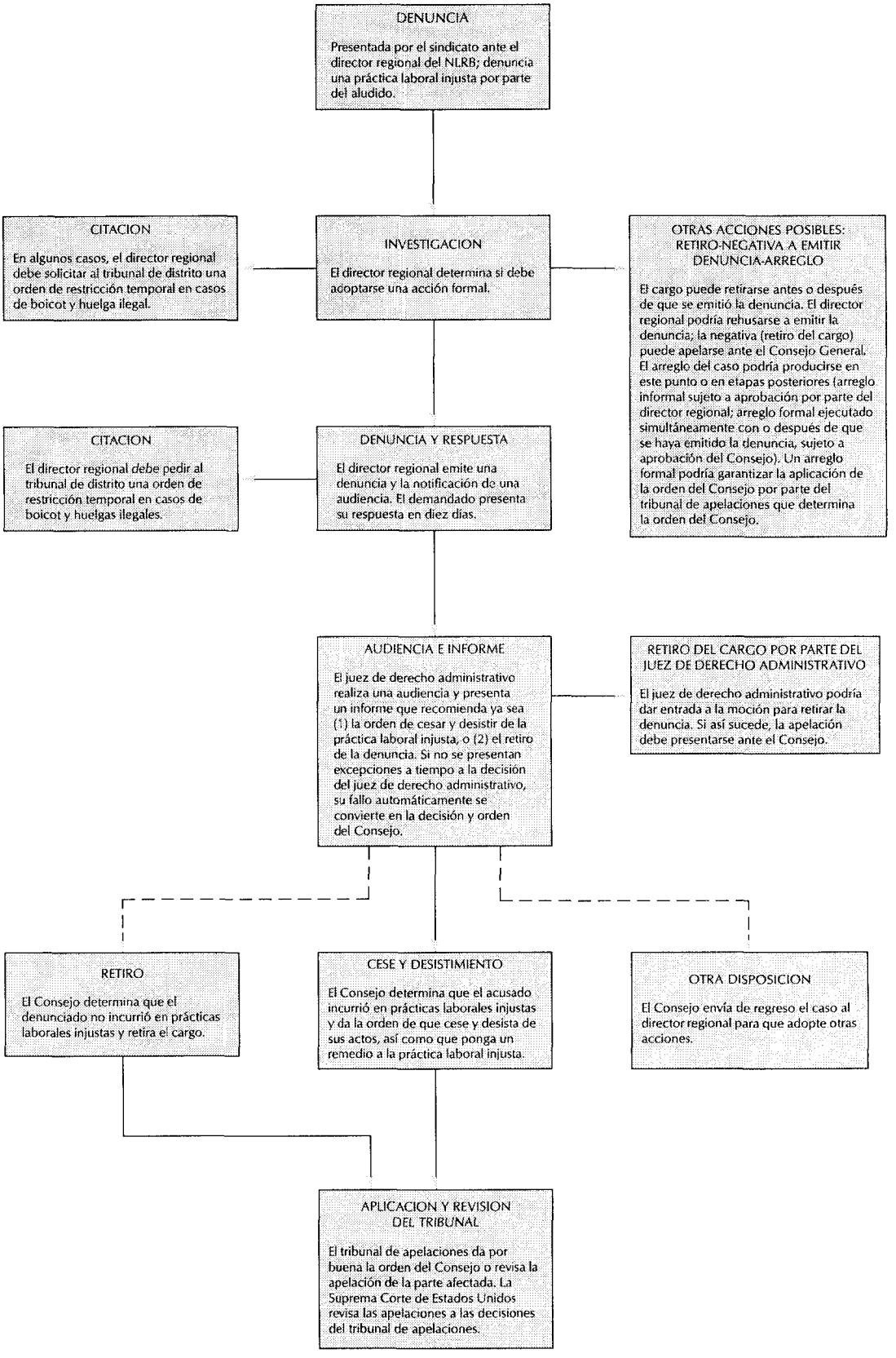


FIGURA 15.3 Acciones posibles que el NLRB puede adoptar cuando recibe una denuncia por prácticas laborales injustas

Fuente: Bruce Feldacker, *Labor Guide to Labor Law*, 3a. ed., Reston, VA, Reston, 1990, p. 15.

prácticas laborales injustas del sindicato El Acta Taft-Hartley prohibió a los sindicatos restringir o ejercer coerción a los empleados en cuanto al ejercicio de sus derechos de negociación garantizados; prohibió a los sindicatos obligar a una compañía a discriminar en cualquier forma a un empleado a fin de fomentar o desalentar la membresía en un sindicato; prohibió al sindicato rehusarse a negociar "de buena fe" con la empresa en torno a salarios, horas y otras condiciones de empleo y prohibió a la empresa pagar por servicios no prestados.

1. Primero, se prohibió a los sindicatos limitar o ejercer coerción a los empleados en el ejercicio de sus derechos de negociación garantizados. Por ejemplo, algunas acciones específicas de los sindicatos que los tribunales han calificado de ilegales, de acuerdo con esta cláusula, son decir a un empleado antisindicalista que perderá su empleo una vez que el sindicato logre el reconocimiento; emitir declaraciones claramente falsas durante las campañas de organización sindical; pronunciar amenazas de represalias contra los empleados convocados a testificar contra el sindicato en las audiencias del NLRB.
2. También es una práctica laboral injusta que el sindicato provoque que la empresa discrimine en cualquier forma a un trabajador a fin de fomentar o desalentar su membresía en un sindicato. En otras palabras, el sindicato no puede tratar de forzar a la empresa a despedir a un trabajador debido a que no asiste a las reuniones sindicales, se opone a las políticas gremiales o se rehusa a formar parte del gremio. Hay una excepción a este punto. Cuando prevalece un contrato cerrado o sindicalizado (y la membresía es por tanto un requisito para el empleo), el sindicato podría exigir el despido de un trabajador que no pague sus cuotas de ingreso y regulares.
3. Es una práctica laboral injusta que un sindicato se rehúse a negociar "de buena fe" con la empresa sobre salarios, horas y otras condiciones del empleo. Por otra parte, algunos tipos de huelgas y boicots son considerados prácticas laborales injustas por parte del sindicato.
4. También es una práctica laboral injusta que el sindicato trate de imponer "aviadores" (que se pida a la empresa que pague a un empleado por servicios no realizados.)

Derechos de los empleados

leyes para el derecho a trabajar Legislación que proscribió los contratos laborales que señalaban la membresía sindical como una condición para retener el empleo.

El Acta Taft-Hartley también protegió los derechos de los empleados frente a sus sindicatos. Por ejemplo, muchas personas pensaban que el sindicalismo obligatorio violaba el derecho estadounidense básico de libertad de asociación. En 19 estados (principalmente en el sur y el sudoeste) surgieron nuevas **leyes para el derecho a trabajar** y proscribieron los contratos laborales que consideraban la membresía en el sindicato una condición para retener el empleo. Por ejemplo, en Nueva York muchas empresas editoras tienen gremios sindicalizados. Allí no es posible trabajar como impresor a menos que pertenezca al sindicato de impresores. En Florida esos gremios sindicalizados —salvo los que están cubiertos por el Acta Railway Labor— son ilegales; las editoriales normalmente emplean a impresores tanto sindicalizados como no sindicalizados. Esta cláusula también permitió a los empleados presentar quejas directamente a la empresa (sin tener que pasar por el sindicato) y exigió la autorización del trabajador antes de que se pudieran descontar las cuotas sindicales de su pago.

Derechos de los empleadores

El Acta Taft-Hartley también *otorgó* explícitamente a las *empresas* derechos de negociación. Primero, les otorgó libertad absoluta para expresar sus puntos de vista sobre la organización sindical. Por ejemplo, es posible como gerente decir a los empleados que en su opinión los sindicatos son inútiles, peligrosos para la economía e inmorales. Inclusive se puede, en términos generales, indicar que la sindicalización (y las subsecuentes elevadas exigencias salariales) podrían producir el cierre permanente de la planta (pero no su reubicación). Las empresas pueden presentar el historial que tiene el sindicato en términos de violencia y corrupción (si es necesario) y pueden aprovechar los prejuicios raciales de los empleados (al describir la filosofía sindical hacia la integración). De hecho, la única limitación importante para la gerencia es que se deben evitar las amenazas, promesas, coerción o interferencia directa con los trabajadores que tratan de llegar a una decisión. No puede haber amenaza alguna de represalia o fuerza o la promesa de beneficios.[19]

La empresa (1) no puede reunirse con los empleados dentro de las 24 horas anteriores a una elección ni (2) sugerir a los empleados que voten contra el sindicato *mientras están en casa o en las oficinas de la empresa* aunque puedan hacerlo mientras se encuentran en el área de trabajo o donde se reúnen normalmente.

Huelgas de emergencia nacional

huelgas de emergencia nacional
Huelgas que podrían "poner en peligro la salud y seguridad nacional".

El Acta Taft-Hartley también permitió al presidente de Estados Unidos intervenir en el caso de **huelgas de emergencia nacional**. Se trata de huelgas (por ejemplo de los empleados del acero) que podrían "poner en peligro la salud y seguridad nacional". El presidente tiene la libertad de nombrar un consejo de investigación y, con base en su informe, solicitar un requerimiento que bloquee la huelga durante 60 días. Si no se llega a un arreglo durante ese período, el requerimiento puede prorrogarse otros 20 días. Durante este último período, se hace una encuesta entre los empleados (en una votación secreta) para determinar su disposición a aceptar la última oferta de la compañía.

PERIODO DE REGULACION DETALLADA DE LOS ASUNTOS SINDICALES INTERNOS: EL ACTA LANDRUM-GRIFFIN (1959)

Acta Landrum-Griffin
Ley dirigida a proteger a los miembros del sindicato ante posibles acciones equivocadas por parte de sus dirigencias.

En la década de los años cincuenta, investigaciones del Senado revelaron varias prácticas ofensivas por parte de algunos sindicatos el resultado fue el **Acta Landrum-Griffin** (oficialmente, el Acta de Informe y Divulgación Obrero-Patronal). La intención principal de esta Acta era proteger a los miembros de los sindicatos de posibles acciones desviadas por parte de sus organizaciones gremiales. Esta también fue una enmienda al Acta Nacional de Relaciones Laborales (Wagner).

Proyecto de derechos

Primero, esta ley contiene un "proyecto de derechos" para los miembros del sindicato. Entre otras cosas, se consideran algunos derechos en la nominación de candidatos para puestos sindicales. También afirma el derecho de un miembro a demandar a su sindicato y asegura que ningún miembro pueda ser multado o suspendido sin un proceso justo que incluye una lista de cargos específicos, tiempo para preparar la defensa y una audiencia justa. También exige que los funcionarios proporcionen copias del acuerdo de negociación colectiva a todos los miembros del sindicato.

Elecciones sindicales

Esta ley estableció también reglas básicas para las elecciones sindicales. Por ejemplo, los sindicatos nacionales (e internacionales) deben elegir a sus funcionarios cuando menos una vez cada cinco años, utilizando algún tipo de mecanismo de votación secreta. Por otra parte, los sindicatos locales deben elegir funcionarios cuando menos cada tres años, también mediante votación secreta. Las elecciones deben apegarse a la constitución y leyes del sindicato y todos los miembros tienen derecho a un voto.

Funcionarios sindicales

El Acta también regula el tipo de persona que puede desempeñarse como funcionario sindical. Por ejemplo, quienes hayan sido sentenciados por delitos (sobornos, asesinato, y otros) no pueden ocupar una posición sindical como funcionarios durante los cinco años posteriores a su sentencia.

Acciones indebidas de la empresa

El grupo de investigación del Senado descubrió también algunos ejemplos flagrantes de acciones indebidas de las empresas. Se había sobornado a los representantes sindicales y se había utilizado a los "llamados "asesores de relaciones laborales" para comprar a los representantes sindicales, por ejemplo.

Este tipo de sobornos ya eran un delito federal desde la aprobación del Acta Taft-Hartley. Sin embargo, el Acta Landrum-Griffin amplió con mucho la lista de acciones ilegales de las empresas. Por ejemplo, las compañías ya no pueden hacer pagos a sus propios empleados con el fin de orillarlos a no unirse al sindicato. También exige una amplia lista de informes tanto de los sindicatos como de las empresas que cubren elementos como el uso de asesores en relaciones laborales.

LA LEY LABORAL EN LA ACTUALIDAD

El proyecto de la reforma a la ley laboral fue discutido en el Senado de Estados Unidos, y aunque éste no lo aprobó (por lo que no es ley), sus propósitos ayudan a ilustrar algunas de las maneras en que el movimiento sindical espera aumentar su debilitada fuerza.[20]

Uno de los objetivos de la fuerza laboral organizada con este proyecto fue hacer más difícil a las compañías "antisindicato" resistir a la organización. Por ejemplo, algunas compañías —como J. P. Stevens, empresa textil cuyas oficinas centrales se encuentran en el sudeste de los Estados Unidos— tienen una larga historia de procesos legales con el fin de resistir a los esfuerzos de la organización sindical. El propósito de este proyecto fue cerrar algunas de las defensas de las leyes laborales previas y hacer más difícil a las empresas orientadas a la confrontación la maniobra en torno a las leyes existentes.

Decisiones recientes del NLRB y de la Suprema Corte

En el escenario de estos esfuerzos, la pregunta de si los tribunales y el NLRB están contribuyendo a un clima de mayor estímulo o desaliento para los sindicatos en la actualidad no es está completamente trazada. Por otra parte, algunas decisiones del NLRB favorecen a los sindicatos. En un caso (conocido como el caso *Jean Country)*, el sindicato y un centro comercial llegaron al NLRB. El problema fundamental era si el sindicato podía establecer su vigilancia huelguista en una tienda (Jean Country) en la propiedad privada de un centro comercial. De acuerdo con la regla anterior (que es del año de 1986), el NLRB haría un balance de los derechos del sindicato para ocuparse en la actividad laboral con los derechos del propietario del lugar para decidir cómo se debería utilizar la propiedad. Este consejo entonces decidiría como prevaleciente los derechos de alguno de ellos en este caso. Haciendo a un lado los tecnicismos, en esencia el NLRB modificó su regla, lo que facilitó a los sindicatos la demostración del porqué sus derechos deben ser prevalecientes.[21]

Por otra parte, diversas decisiones recientes del NLRB y de la Corte han ido en contra de los sindicatos, y esto podría tener el efecto de debilitar los derechos sindicales de los trabajadores. Por ejemplo, en una decisión,[22] el NLRB, en efecto, hizo más difícil para los trabajadores afectados de manera adversa por violaciones a sus derechos emprender acción legal, por lo que tuvieron que buscar un arreglo administrativo. En otra decisión, [23] el NLRB sostuvo que ya no evaluaría más el impacto de los estatutos de campaña mal conducidas por la empresa sobre la opción libre de los trabajadores en una elección de representación.[24]

La decisión de la Suprema Corte en *TWA* vs. *Independed Federation of Flight Attendants* es otro caso del fortalecimiento. La Corte sostuvo por primera vez que la gerencia puede anunciar su deseo de continuar sus operaciones durante una huelga, "y que los empleados en *la unidad negociadora* que deseen trabajar durante la huelga serán considerados los nuevos propietarios permanentes de cualquier puesto que ocupen, suponiendo que desean permanecer en esos puestos".[25] Los huelguistas que deseen trabajar deben esperar a que haya una posición vacante. Esto podría desalentar a los miembros sindicales que consideran irse a la huelga, de acuerdo con el derecho de la empresa para cubrir los puestos con reemplazos externos. En un caso en 1992 que recuerda el de la *Jean Country*, la Suprema Corte sostuvo que los organizadores sindicales no tienen el derecho de invadir la propiedad privada para llevar su mensaje

a los empleados. En vista de que los empleados no son inaccesibles —como lo serían si vivieran en la propiedad de la compañía, por ejemplo— la Corte dijo a los organizadores sindicales no empleados que tendrían que permanecer fuera de la propiedad de la empresa.[26] Esto significa, como lo menciona un miembro del NLRB, que en el futuro los sindicatos tendrán que demostrar "dificultad extrema" para llegar a los empleados con el fin de tener acceso a la propiedad privada.[27] En la actualidad, el péndulo parece haber oscilado un poco más hacia el desaliento de las actividades sindicales. Las acciones del gobierno del presidente Clinton podrían cambiar esta situación.

▶ LA CAMPAÑA Y LA ELECCIÓN SINDICAL

Es mediante campaña y elección sindical que un sindicato busca el reconocimiento para representar a los empleados.[28] Este proceso comprende cinco pasos básicos: (1) contacto inicial, (2) tarjetas de autorización, (3) audiencia, (4) campaña y (5) elección.

PASO 1. CONTACTO INICIAL

Durante la etapa de *contacto inicial*, el sindicato determina los intereses de los empleados en cuanto a organización y se establece un comité de organización.

La iniciativa para el primer contacto entre el personal y el sindicato podría surgir de los trabajadores, de un sindicato que ya represente a otros miembros de la empresa o de un sindicato que representa a empleados en cualquier otra parte. En algunas ocasiones, el esfuerzo de un sindicato empieza con un colaborador descontento que se dirige a la oficina sindical local para saber cómo organizar su lugar de trabajo. En otras, sin embargo, la campaña empieza cuando un sindicato decide que quiere ampliarse para representar a otros empleados en la empresa o cuando la compañía se ve como un blanco fácil o importante. En cualquier caso, se trata de un contacto inicial entre un representante sindical y unos cuantos empleados en su lugar de trabajo.

Una vez que una compañía se convierte en blanco, uno de los funcionarios sindicales designa a un representante para que evalúe los intereses de los empleados. Este representante visita la compañía para saber si hay suficientes empleados interesados en el sindicato como para que valga la pena hacer una campaña. También identifica a los que serían buenos líderes en una campaña de organización y los reúne para establecerlos como un **comité organizador**. El objetivo en este punto es "instruir al comité sobre los beneficios de formar un sindicato, las leyes y procedimientos que derivan de formar un sindicato local y los aspectos que la gerencia probablemente discuta durante una campaña".[29]

comité organizador Empleados de una compañía identificados por funcionarios sindicales como buenos prospectos, que son instituidos en comité para que se les instruya sobre los beneficios de formar un sindicato.

El sindicato debe seguir ciertos lineamientos cuando empieza sus contactos con los empleados. La ley permite a los organizadores sindicales invitar a los empleados a formar parte siempre que no se ponga en peligro el desempeño o seguridad de los trabajadores. Por tanto, gran parte del contacto transcurre fuera del trabajo; por ejemplo, en casa o en los lugares cercanos donde comen. Los organizadores pueden además contactar con seguridad a los obreros en terrenos de la compañía durante períodos de inactividad (como la hora de la comida o los descansos). En esas condiciones, los representantes sindicales podrían invitar a los trabajadores en sus estaciones de trabajo, pero eso es poco común. No obstante, en la práctica siempre se producirá un alto grado de organización informal en el lugar de trabajo en la medida en que el personal discute las ventajas de organizarse. En cualquier caso, la etapa de *contacto inicial* podría ser engañosamente tranquila. En algunos casos, el primer indicio que tiene la gerencia de una campaña sindical es la distribución o colocación de un cartel que invita a formar parte de un sindicato.

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN LAS RELACIONES LABORALES: LAS COMPUTADORAS ASISTEN EN LA MANO DE OBRA Y EN LA GERENCIA

Ambos lados de las relaciones obrero-patronales podrían beneficiarse con el uso de las computadoras. La gerencia podría dar seguimiento a las quejas para detectar en qué departamento y qué temas requieren de capacitación. Los empleados podrían descubrir que las computadoras ofrecen nuevas maneras de ayudar en el trabajo.

La gerencia puede dar seguimiento a las situaciones que originan quejas en cualquier tiempo determinado a nivel de toda la compañía, una división o departamento, un supervisor específico o un grupo de supervisores. Por ejemplo, el investigador podría plantear la hipótesis de que los supervisores con menos de un año de experiencia generan más quejas que los supervisores experimentados. Si esto se prueba como cierto, entonces cualquiera de los nuevos supervisores se debe capacitar antes de iniciar en la posición o se le deben ofrecer frecuentes sesiones de capacitación durante su primer año. Sin embargo, el investigador podría probar que en algunos departamentos esta hipótesis no es cierta. De esta manera, si existe una serie de quejas de un departamento grande, una investigación podría manifestar la necesidad de (1) capacitación gerencial, probablemente definida por el tema de las quejas, (2) mejor comunicación sobre el tema (como la importancia de dar seguimiento a las normas de seguridad), o (3) el desarrollo de un proceso que permita más información por parte de los empleados antes de instituir nuevas políticas. El tema de las quejas podría ser codificado para facilitar el seguimiento por computadora. Las quejas podrían incorporar más de un código.

En el mismo sentido, la clase trabajadora puede beneficiarse de la computarización. Con los cambios demográficos en el lugar de trabajo, los trabajadores están buscando nuevas maneras de satisfacer las necesidades de sus miembros y los miembros potenciales. Un área que ha sido de interés durante muchos años es la seguridad en el puesto, debido a las fusiones y adquisiciones que han costado el puesto a muchos empleados. Otra es la tendencia hacia las industrias de servicio y a alejarse de la fabricación, que ha llevado a una necesidad de trabajadores inteligentes que estén más capacitados. La tercera área es la cantidad de puestos de salarios bajos que han sido generados por la industria de servicios. Cuando los contratos cerrados fueron legales, el recinto sindical era el sitio para encontrar un puesto. Esta función por lo general ahora la han substituido las agencias de empleo temporal. Sin embargo, los sindicatos aún podrían realizar esta función para el beneficio de sus miembros. No sólo hay gran cantidad de trabajadores manuales y con habilidades que necesitan el tipo de experiencia que ofrecen los sindicatos para encontrar una colocación adecuada, también hay muchos trabajadores técnicos e intelectuales que necesitan mantenerse al día en sus habilidades, equipo y procedimientos mediante la información compartida y la capacitación a la mano. Redes de información computarizada distribuidas por todo el país ayudarían a reducir el desempleo causado por tener a los trabajadores expertos en un lugar y los puestos en otro. Como Hallett sugiere, los sindicatos podrían ser "la mejor fuente de información, capacitación, normas e individuos [con] habilidades y talento específicos".[1] Con el apoyo de los sindicatos internacionales, los sindicatos locales podrían estar vinculados de manera eficiente y a un costo relativamente bajo (utilizando líneas telefónicas) para ofrecer esta información, con lo que aseguran a sus miembros un grado de seguridad en el trabajo.

[1] Geffrey J. Hallett, "Unions in Our Future?", en *Personnel Administration*, vol. 31, no. 4, abril de 1986, pp. 40-94

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Un elemento importante en la campaña de organización sindical es la entrega de propaganda a los empleados en la entrada a la planta.

Asesores de relaciones laborales

Los asesores de relaciones laborales tienen un impacto creciente en el proceso de negociación, ya que tanto la gerencia como los sindicatos recurren a asesores externos capacitados. Estos asesores podrían ser empresas de relaciones públicas, firmas legales, investigadores, psicólogos, especialistas en relaciones laborales u otros. En cualquier caso, su papel es ofrecer asesoría y servicios relacionados tanto a la gerencia como a los sindicatos, no sólo cuando se anticipa un voto de certificación (aunque ése es el momento en que la mayoría de ellos son utilizados) sino también en otras ocasiones. Para el empleador, los servicios del asesor podrían ir desde asegurarse de que la compañía llene adecuadamente las formas de rutina hasta manejar toda la campaña sindical. Los sindicatos, por otra parte, podrían utilizar a las empresas de relaciones públicas para mejorar su imagen o a los especialistas para administrar "campañas corporativas" dirigidas a presionar a los accionistas y acreedores corporativos para que influyan en la gerencia de alto nivel y se acceda a las demandas del sindicato.

El uso de asesores por parte de la gerencia, que son desdeñosamente señalados por los sindicatos como "caza sindicatos" al parecer ha crecido mucho en Estados Unidos en los últimos 25 años. Un estudio del Departamento de Organización y Servicios de Campo de la AFL-CIO, por ejemplo, concluyó que los asesores gerenciales participaron en 85% de las elecciones que analizaron y que el asesor "controló la situación" para las empresas 72% de las veces.[30] El uso generalizado de asesores (de los cuales sólo algunos son abogados) ha hecho surgir la interrogante de si estos consultores han aconsejado a sus clientes para que realicen actividades ilegales de acuerdo con las diversas leyes laborales. Por ejemplo, una táctica es retrasar el voto sindical con prolongadas audiencias en el NLRB. Se dice que cuanto más se retrase el voto, más tiempo tendrá la empresa para distribuir propaganda antisindical entre los trabajadores. Durante estos retrasos, los obreros que no están contra el sindicato pueden ser eliminados y la unidad de negociación será infiltrada con empleados a favor de la gerencia.[31] Se acusa a otros asesores de aconsejar a las compañías para que mientan al NLRB, por ejemplo, al poner fechas anteriores en los memorandos a fin de convencer al consejo de que el aumento salarial que se ofrece fue decidido meses antes de que la campaña empezara.[32]

Dejando de lado el aspecto ético del asunto, cualquier empresa estadounidense que utilice a dichos asesores por lo general debe informar de lo que hace. Por ejemplo, de acuerdo con el Acta de Informe y Divulgación Obrero-Patronal de 1959, las organizaciones deben informar de "cualquier arreglo o acuerdo con un asesor de relaciones laborales u otro contratista independiente y organización que inicie actividades con el objetivo, directo o indirecto, de persuadir a los empleados a ejercer o no ejercer el derecho a organizarse y negociar colectivamente...".[33] Se podría esperar que los sindicatos, por su parte, presenten quejas como la figura 15.4, en las que informan al Departamento del Trabajo de actividades de asesores no reportadas.

PASO 2. OBTENCION DE TARJETAS DE AUTORIZACION

tarjetas de autorización
A fin de solicitar una elección sindical, el sindicato debe mostrar que cuando menos 30% de los trabajadores podrían estar interesados en formar parte del sindicato. Los trabajadores muestran su interés firmando una tarjeta de autorización.

Con el propósito de solicitar al NLRB el derecho a realizar una elección, el sindicato debe mostrar que un número considerable de trabajadores *podría* estar interesado en la organización. El siguiente paso, por tanto, es que los organizadores sindicales traten de lograr que los obreros firmen **tarjetas de autorización**; antes de que se pueda solicitar una elección, 30% de los empleados elegibles deben haber firmado.

Durante esta etapa, tanto el sindicato como la gerencia suelen utilizar diversas formas de propaganda. El sindicato asegura que puede mejorar las condiciones de trabajo, elevar los salarios, mejorar las prestaciones y en general ofrecer a los trabajadores mejores condiciones. La gerencia no tiene que quedarse callada; puede atacar al sindicato con base en elementos éticos y morales, indicar el costo de afiliarse, explicar su historial, hechos y opiniones,así como la ley aplicable a las campañas de organiza-

DENUNCIA POR INCUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA CON LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMES DE ACUERDO CON EL ACTA DE INFORME Y DIVULGACION OBRERO-PATRONAL DE 1959*

(Véase instrucciones adjuntas)

A: El honorable Secretario del Trabajo de Estados Unidos:

El firmante desea notificarle de la existencia de hechos que indican que el empleador mencionado ha incurrido en conducta que debe ser reportada de acuerdo con la Sección 203(a) del Acta de Informes y Divulgación Obrero-Patronal de 1959 (LMRDA). Es por ello que, por este conducto, solicitamos notifique al firmante a la brevedad posible si el empleador ha presentado los informes adecuados ante el Departamento del Trabajo de Estados Unidos en relación con dicha actividad. Si es el caso, sea tan amable de proporcionar al firmante una copia de dicho(s) reporte(s), indicando el costo del mismo, si hay alguno.**

Si no se ha presentado informe alguno, el firmante solicita por este conducto que se realice una investigación de acuerdo con la autoridad que usted tiene bajo la Sección 601 de la LMRDA. Si determina que se ha realizado una violación o que en el futuro se exigirá al empleador que presente dicho informe, el firmante pide que se corrija la acción ahora o en el momento apropiado y que se notifique al firmante de lo ocurrido.

A. Empleador contra el que se presenta la denuncia:
   1. Nombre: _____
   2. Dirección: _____
   3. Ciudad, estado y código postal: _____
   4. Tipo de establecimiento (fábrica, hospital, tienda, oficina, etc.): _____
   5. Principal producto o servicio: _____

B. Asesor, si lo hay, al que el empleador pidió que ejerciera una conducta que debe reportarse:
   1. Nombre: _____
   2. Dirección: _____
   3. Ciudad, estado y código postal: _____
   4. Tipo de asesor (individual, abogado, empresa de consultoria, asociación profesional, psicólogo, funcionario público, etc.): _____

C. 1. Es necesario que el empleador mencionado proporcione información de acuerdo con la Sección 203(a) del Acta debido a que: (Coloque una "X" en los cuadros que sean válidos)
   a. Llegó a un acuerdo o arreglo, o pago a un "asesor de relaciones laborales" o alguna otra persona u organización para que realizara cualquier actividad dirigida a persuadir a los empleados sobre si deben o cómo ejercer sus derechos para unirse, formar o apoyar a un sindicato y/o para negociar colectivamente. Específicamente, el empleador:
      ☐ Contrató un asesor de relaciones laborales para manejar sus actividades en esa área, como es el caso de las acciones dirigidas a persuadir a los empleados directa o indirectamente sobre la manera en que deben ejercer sus derechos de organización y negociación.

(CONTINUA EN EL OTRO LADO)

*©1981, Connerton & Bernstein, 1899 L Street, N.W. Suite 800, Washington, D.C. 20036. Puede reproducirlo cualquier organización laboral sin permiso del poseedor de los derechos.

**Entiendo que los primeros 9 informes son gratuitos y que el cargo que se aplica despues es de 10 centavos por página. Entiendo también que la mayoría de los informes no exceden de dos o tres páginas.

FIGURA 15.4
Forma de denuncia del asesor de relaciones laborales

Fuente: Reproducido en *Labor Relations Consultants: Issues, Trends, and Controversies—A BNA Special Report*, Bureau of National Affairs, 1985, pp. 68-69.

ción y el significado de la responsabilidad de negociar de buena fe (si el sindicato va a ganar la elección) para sus empleados. Sin embargo, ninguna de las partes puede amenazar, sobornar o ejercer coerción a los trabajadores, y una empresa podría no hacer promesas de beneficios para los empleados o cambios unilaterales en términos y condiciones de empleo que no hayan sido planeados para su aplicación previo al inicio de la actividad organizadora del sindicato.

☐ Pagó a un asesor para que pronunciara un discurso o redactara un anuncio o cualquier otro material para convencer a los empleados de no sindicalizarse o que buscaran la descertificación.
☐ Pagó a un asesor para organizar actividades antisindicales o comités entre los empleados.
☐ Otras (describir abajo).

b. Realizó un acuerdo o arreglo o pagó a cualquier persona para que proporcionara al empleador información sobre las actividades de los empleados o un sindicato junto con un asunto de relaciones laborales que tuviera qué ver con la empresa (que no sea información para utilizarse solamente en conexión con un procedimiento legal, como un caso de arbitraje, audiencia administrativa o procedimiento de tribunal). Especificamente, el empleador:
☐ Contrató un asesor de relaciones laborales para investigar la historia o estructura organizacional y actividades del sindicato para utilizarla como propaganda durante la campaña de elección sindical.
☐ Pagó a un asesor para obtener copias de otros contratos que tiene el sindicato con otras compañías a fin de prepararse para la negociación colectiva.
☐ Otros (describir abajo).

c. Incurrió en cualquier gasto para obtener el tipo de información a que se refiere el inciso b. Específicamente, el empleador:
☐ Pagó por copias de informes presentados ante el gobierno por un sindicato que trata de organizar a los empleados de una compañía.
☐ Otros (describir abajo).

d. Realizó algún pago a un empleado (incluyendo un supervisor) para que persuadiera a otros empleados sobre la manera en que deben ejercer sus derechos legales para organizarse y negociar colectivamente sin informar a todos los empleados de los pagos realizados de antemano o en el momento en que se hicieron. Especificamente, el empleador:
☐ Pagó en secreto a un empleado para que convenciera a otros empleados de no sindicalizarse.
☐ Pagó a un supervisor para que convenciera a los empleados de que el sindicato que intentan afiliarse les podría causar más problemas que beneficios.
☐ Otros (describir abajo).

e. Incurrió en un gasto en conexión con el ejercicio de una práctica laboral injusta. Especificamente, el empleador:
☐ Pagó a un supervisor para que amenazara a los empleados con un castigo por intentos para ingresar al sindicato.
☐ Contrató a un abogado o asesor para que realizara "negociaciones superficiales", es decir, actuar como si se negociara pero sin intentar realmente llegar a un acuerdo.
☐ Pagó para la impresión y distribución de cualquier carta o documento que haga promesas de beneficios o amenazas de represalias con respecto a las actividades o simpatías sindicales.
☐ Otros (describir abajo):

2. Presente las actividades, arreglos y/o gastos que ha indicado arriba. Sea específico en cuanto a nombres, fechas y lugares (utilice hojas adicionales si las necesita):

D. Denuncia presentada individualmente o por una organización:
1. Nombre: _____
2. Dirección: _____
3. Ciudad, estado y código postal: _____
4. Número telefónico: _____
5. Si es una organización, a qué persona hay que llamar: _____

_____

FIRMA FECHA

FIGURA 15.4
(continuación)

Qué puede hacer la gerencia

Hay varias medidas que la gerencia puede adoptar con respecto a las tarjetas de autorización. EL NLRB ha decidido que "una empresa puede informar legalmente a los trabajadores de su derecho a revocar sus tarjetas de autorización, incluso cuando los

trabajadores no hayan solicitado esa información". Por ejemplo, el empleador puede distribuir folletos como el de la figura 15.5, que explica *cómo* los empleados pueden revocar dichas tarjetas.[34] Sin embargo, la gerencia no puede ir más allá de explicar al personal el procedimiento para revocar tarjetas y darles bases para hacerlo como en la figura 15.5. Cualquier tipo de asistencia *material* —correo y papelería, por ejemplo— está prohibida. La empresa tampoco puede dar seguimiento para determinar quiénes revocaron sus tarjetas de autorización.

¿Qué se puede hacer para instruir a los trabajadores que todavía no han decidido si van a firmar la tarjeta? Sobre todo, es una práctica laboral injusta decirles que no pueden firmarla o darles la impresión que va contra sus mejores intereses hacerlo. No obstante, *lo que sí se puede hacer* es explicar las consecuencias legales y prácticas de firmar o no firmar. Por ejemplo, la gerencia *puede* preparar a sus supervisores para que expliquen que hacer con las tarjetas de autorización del sindicato. Esto es importante, debido a que la mayoría de las tarjetas no sólo autorizan al sindicato a solicitar una elección. Por ejemplo, una tarjeta de autorización como la de la figura 15.6 en realidad cumple tres objetivos: permite al sindicato buscar una elección de representación (en otras palabras, se puede utilizar como prueba de que 30% de los trabajadores tienen interés en organizarse); designa al sindicato como representante negociador en todos los asuntos del empleo y significa que el empleado ha solicitado ser miembro del sindicato y que se someterá a las reglas y normas sindicales. Esto último es particularmente importante: Por ejemplo, el sindicato podría forzar al trabajador a realizar una manifestación y multar a cualquier miembro que no cumpla con las instrucciones sindicales. Por tanto, explicar las importantes implicaciones legales y prácticas de firmar la tarjeta puede ser una eficaz arma de la gerencia. Finalmente, no se deberán revisar las tarjetas de autorización firmadas cuando las presenten los representantes sindicales; hacerlo puede ser considerado como una práctica laboral injusta por el NLRB, ya que podría verse como espionaje sobre los que firmaron. Esto también podría formar posteriormente la base de una demanda que afirme que existió una discriminación debido a la actividad sindical, si alguien firmó una tarjeta y posteriormente fue disciplinado. Examinar estas cartas firmadas también podría dar origen a demandar que el sindicato sea reconocido como representante de la negociación para

FIGURA 15.5
Ejemplo del lenguaje aprobado por el NLRB para explicar cómo revocar una tarjeta de autorización

Fuente: Reproducido con permiso de *Human Resources Management Ideas and Trends Newsletter*, 20 de agosto de 1982, publicado y con derechos de autor por Commerce Clearing House, Inc., Chicago, IL, 60646.

En su decisión *Blanca*, el NLRB determinó que la pregunta y respuesta siguiente, contenida en un panfleto distribuido a los trabajadores, no era objetable:

Pregunta: ¿Qué debo hacer para que me devuelvan mi tarjeta sindical?

Respuesta: Algunos sindicatos no devuelven las tarjetas de autorizacion firmadas una vez que las reciben. No sé lo que el (nombre) local haga en este caso. Si un trabajador desea que le devuelvan su tarjeta, podrá enviar una carta certificada al sindicato con una copia para el NLRB. El que un trabajador opte por tratar de recuperar su tarjeta de autorización es una decisión propia. A continuación se incluyen las direcciones (del sindicato y del NLRB) para su información.

En otra decisión, el Consejo no encontró objeción alguna para una carta muestra que la gerencia distribuyó a sus trabajadores:

A: Local 294, Hotel, Motel & Restaurant Workers
[dirección]

Por este conducto solicito mi retiro del [sindicato]. Si no hay respuesta favorable a esta solicitud, doy por terminada mi membresía en el sindicato, a partir de este momento.

Nombre _____ Membresía no. _____
Fecha _____

Morco, Inc. dba Towne Plaza Hotel, 1981, 258 NLRB No. 16, 1981-82 CCH NLRB ¶ 18, 47B

Nota: Muestra de información aceptable que una empresa puede ofrecer a los empleados para facilitar la carta para el retiro de sus tarjetas de autorización.

FIGURA 15.6
Muestra de tarjeta de autorización

Fuente: Reproducido con permiso de *Human Resources Management Ideas and Trends Newsletter*, 20 de agosto de 1982, editado y con derechos de autor de Commerce Clearing House, Inc., Chicago, IL, 60646.

UNITED GLASS AND CERAMIC WORKERS OF NORTH AMERICA, AFL-CIO, CLC

SOLICITUD OFICIAL DE MEMBRESIA Y AUTORIZACION

Por este medio, solicito ser miembro del United Glass and Ceramic Workers of North America, AFL-CIO, CLC. Asimismo, designo y autorizo al United Glass and Ceramic Workers of North America, AFL-CIO, CLC, como mi representante de negociación colectiva en todos los asuntos referentes a salarios, índices de pago y otras condiciones de empleo. También autorizo al United Glass and Ceramic Workers of North America, AFL-CIO, CLC, a solicitar el reconocimiento de la empresa como mi agente negociador.

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

EMPLEADO DE _____

SOLICITUD RECIBIDA POR _____

FECHA _____

los empleados sin una elección: el sindicato podría demandar a la empresa por tener desconfianza, en vista de que vio la mayoría de las tarjetas firmadas por los empleados autorizando al sindicato para representarlos.

Durante esta etapa, los sindicatos pueden instalar un puesto de vigilancia en la compañía supeditado a tres condiciones: (1) el sindicato debe presentar una petición de elección dentro de los 30 días después de iniciar la vigilancia; (2) la empresa ya no puede reconocer legalmente a otro sindicato; y (3) no debe haber habido una elección validada por el NLRB en los 12 meses anteriores.

PASO 3. REALIZAR UNA AUDIENCIA

Una vez que se han reunido las tarjetas de autorización, puede suceder una de dos cosas. Si la empresa opta por *no* oponerse al reconocimiento sindical, no es necesario que se realice una audiencia y se procede inmediatamente a una "elección por consentimiento". Si la compañía opta por no oponerse al derecho del sindicato para una elección y/o al alcance de la unidad negociadora y/o a los empleados que sean elegibles para votar en la elección, no es necesaria una audiencia y las partes pueden decidir una elección. Si en cambio desea oponerse al derecho sindical, puede insistir en una audiencia para determinar estos temas. La decisión de una empresa de insistir en una audiencia es una estrategia basada en los hechos de cada caso y si considera necesario tiempo adicional para desarrollar una campaña a fin de intentar persuadir a la mayor parte de sus empleados de no elegir un sindicato que los represente.

La mayoría de las empresas se opone al derecho del sindicato para representar a sus empleados y rechaza reconocer voluntariamente al sindicato, afirmando que un número importante de los empleados realmente no desea el sindicato. Es en este punto cuando se involucra al NLRB del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. El NLRB generalmente es llamado por el sindicato, que presenta la Forma 502 (figura 15.7). Entonces, el director regional del NLRB envía a un funcionario de audiencias a investigar. El examinador entiende a la gerencia y al sindicato un aviso de audiencia de representación (forma 852 del NLRB, figura 15.8). Esta forma establece el momento y lugar para la audiencia.

Por lo general, hay dos aspectos que se investigan en una audiencia. Primero, ¿el registro indica que existen suficientes pruebas para realizar una elección? (por ejemplo, ¿el 30% o más trabajadores firmaron las tarjetas de autorización?) Segundo, el examinador también debe decidir cuál será la unidad de negociación. Este es un

FIGURA 15.7 Forma 502 del NLRB: Solicitud del sindicato para que se realice una audiencia del NLRB

A. FORMA NLRB-502 (5-85)

FORMA EXENTA DE ACUERDO CON C. 44 EU. 3512

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS
CONSEJO NACIONAL DE RELACIONES LABORALES
SOLICITUD

NO ESCRIBA EN ESTE ESPACIO

Caso No.	Fecha de Presentación

INSTRUCCIONES: Presente un original y 4 copias de esta solicitud a la oficina regional del NLRB en la zona donde se localiza la empresa en cuestión. Si requiere más espacio para cualquier punto, adjunte hojas adicionales y numere cada punto como corresponda.

El solicitante alega que existen las siguientes circunstancias y pide que el Consejo Nacional de Relaciones Laborales proceda de acuerdo con su autoridad especificada en la Sección 9 del Acta Nacional de Relaciones Laborales

1. PROPOSITO DE ESTA SOLICITUD (*Si se marcaron los cuadros RC, RM o RD y se ha presentado un cargo bajo la Sección 8(b)(7) del Acta, con referencia al empleador mencionado aquí, no debe considerarse la declaración que sigue al tipo de solicitud*). **(Marque un cuadro)**

☐ **RC CERTIFICACION DE REPRESENTANTE.** Un número importante de trabajadores desean ser representados con fines de negociación colectiva por el solicitante y éste desea que se le certifique como representante de los trabajadores.

☐ **RM REPRESENTACION (SOLICITUD DEL EMPLEADOR).** Uno o más individuos u organizaciones laborales han presentado una peticion al solicitante para que se les reconozca como representante de sus trabajadores.

☐ **RD-DECERTIFICACION.** Un número importante de trabajadores asegura que el representante de negociación certificado o actualmente reconocido ya no los representa.

☐ **UD-RETIRO DE LA AUTORIDAD DEL GREMIO SINDICALIZADO.** Treinta por ciento (30%) o más de los trabajadores en una unidad negociadora cubierta por un acuerdo entre su empleador y una organización laboral desean que dicha autoridad sea rescindida.

☐ **UC ACLARACION DE LA UNIDAD.** En la actualidad el empleador reconoce a una organización laboral, pero el solicitante busca la aclaración de la ubicación de algunos empleados: (Marque uno) ☐ En una unidad no certificada previamente. ☐ En una unidad certificada previamente en el Caso No. _____.

☐ **AC-ENMIENDA A LA CERTIFICACION.** El solicitante busca que se enmiende la certificación emitida en el Caso No. _____ Adjunte la declaración que describa la enmienda especifica que se busca.

2. Nombre del empleador	Representante del empleador a quien se deba contactar	Número telefónico

3. Dirección(*es*) de establecimiento(*s*) en cuestión (*calle y número, ciudad, estado y código postal*)

4a. Tipo de establecimiento (*fábrica, mina, mayorista, etc.*)	4b. Identifique el principal producto o servicio

5. Unidad involucrada (*en la solicitud UC, describa la unidad de negociación* **actual** *y adjunte la descripción de la aclaración propuesta*)	6a. Número de trabajadores en la unidad
Incluida	En la actualidad
	Propuestos (por UC/AC)
Excluida	6b. ¿Apoyan esta solicitud 30% o más de los trabajadores en la unidad?* ____ Sí ____ No
(*Si marcó el cuadro RC en 1 anterior, marque y llene CUALQUIER punto 7a o 7b, el que sea aplicable*)	*No aplicable en RM, UC y AC

7a. ☐ La solicitud de reconocimiento como representante negociador fue hecha en (*fecha*) _____ y el empleador rechazó el reconocimiento en o aproximadamente (*fecha*) _____ (*si no se recibió respuesta, señale*).

7b. ☐ El solicitante actualmente tiene el reconocimiento como representante negociador y desea la certificación de acuerdo con el Acta.

8. Nombre del agente negociador reconocido o certificado (*si no hay, señálelo*)	Afiliación
Dirección y número telefónico	Fecha de reconocimiento o certificación

9. Fecha de terminación del contrato actual, si lo hay (*mes, día, año*)	10. Si marcó el cuadro UD en el apartado 1 anterior, muestre aquí la fecha de ejecución del acuerdo que concedió el gremio sindicalizado (*mes, día y año*)

11a. ¿Hay en la actualidad huelga o manifestaciones en el(*los*) establecimiento(*s*) del empleador? Sí _____ No _____	11b. Si es así, aproximadamente, ¿cuántos empleados participan?

11c. La empresa ha realizado manifestaciones por o a favor de (*inserte nombre*) _____ organización laboral de (*inserte dirección*) _____ Desde (*mes, día, año*) _____

12. Organizaciones o individuos que no sean el solicitante (*y los nombrados en los puntos 8 y 11c*) que han pedido el reconocimiento como representantes y otras organizaciones e individuos que tienen un interés representado en cualquiera de los trabajadores en la unidad descrita en el punto 5 (*si no hay, señálelo*)

Nombre	Afiliación	Direccion	Fecha de reclamo (*requerido solamente si la solicitud la presenta el empleado*)

Declaro haber leído la solicitud previa y que las afirmaciones son ciertas hasta donde yo sé o creo.

_____
(*Nombre del solicitante y afiliación, si la hay*)

Por _____ _____
(*Firma del representante o persona que presenta la solicitud*) (*Título, si es el caso*)

Dirección _____ _____
(*Calle y número, ciudad, estado y código postal*) (*Número telefónico*)

LAS DECLARACIONES FALSAS INTENCIONADAS PUEDEN CASTIGARSE CON MULTA O CARCEL (CODIGO E.U., TITULO 18, SECCION 1001)

unidad de negociación Grupo de empleados que el sindicato tendrá autorización de representar.

asunto especialmente importante para el sindicato, los trabajadores y la empresa. La **unidad de negociación** es el grupo de empleados que el sindicato tendrá autorización de representar y negociar colectivamente a su favor. Si toda la organización es considerada como una unidad de negociación, el sindicato representará a todos los trabajadores (por ejemplo, podrían terminar representando a todos los empleados profesionales de oficina y a los obreros, aunque el sindicato se oriente más hacia los obreros). Sin embargo, sólo los trabajadores no supervisores, no gerenciales y no confidenciales podrían ser representados por un sindicato. Los empleados profesionales y no profesionales estarán incluidos en la misma unidad de negociación sólo si los

FIGURA 15.8
Forma 852 del NLRB: Aviso de audiencia de representación

FORMA NLRB-852
(6-61)

ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

ANTE EL CONSEJO NACIONAL DE RELACIONES LABORALES

Caso Nº

AVISO DE AUDIENCIA DE REPRESENTACION

El solicitante, nombrado arriba, después de haber presentado una solicitud de acuerdo con la Sección 9 (c) del Acta Nacional de Relaciones Laborales enmendada, C. 29 E.U. Sec 151 et seq., copia de la cual se adjunta, y al dar la impresión de que ha surgido una cuestión que afecta al comercio en relación con la representación de los empleados descritos por dicha solicitud,

POR ESTE MEDIO SE LE NOTIFICA que, de acuerdo con la Sección 3(b)y 9(c) del Acta, el día de de 19 , en

se realizará una audiencia ante un funcionario de audiencias del Consejo Nacional de Relaciones Laborales en torno al punto de representación que afecta el comercio y que ha surgido, en cuyo momento y lugar las partes tendrán el derecho de presentarse en persona o en cualquier otra forma, y ofrecer testimonio.

Firmado en el de de 19

Director Regional,
Consejo Nacional de Relaciones Laborales Regional

profesionales están de acuerdo. Si la empresa no está de acuerdo con la decisión del examinador respecto de la unidad negociadora, cuestiona la decisión; esto requerirá un paso adicional y un fallo del NLRB.

Hay otros elementos que se deben considerar también en la audiencia del NLRB: ¿Califica la compañía para ser cubierto por el NLRB? ¿Es el sindicato una organización obrera según la definición del Acta Nacional de Relaciones Laborales? ¿Algún acuerdo vigente de negociación colectiva o elecciones previas impide que el sindicato realice una elección de representación?

En suma, si los resultados de la audiencia son favorables para el sindicato, el NLRB emitirá una notificación de que se realizará una elección y dará a conocer su forma 666 (figura 15.9).

PASO 4. LA CAMPAÑA

Durante la campaña que antecede a la elección, tanto el sindicato como la empresa hacen llamados a los empleados para conseguir sus votos; en las tablas 15.2 y 15.3 se resumen los elementos más utilizados por el sindicato y la gerencia durante la campaña. El sindicato se centra en que evitará la injusticia, establecerá un sistema de quejas y procedencia y mejorará los poco satisfactorios salarios. La fuerza del sindicato, señalan, ofrecerá a los empleados una voz para determinar los sueldos y las condiciones de trabajo, así como otros beneficios. Por su parte, la gerencia hará hincapié en que las mejoras que promete el sindicato no dependen de la organización, y que los salarios son buenos, iguales o mejores que los que tendrían con un contrato sindical. La gerencia también se centrará en el costo financiero de las cuotas sindicales, el hecho de que el sindicato es un elemento "externo" y que si el sindicato gana, se producirá una huelga.[35] Y puede incluso atacar al sindicato con base en elementos morales y éticos, al tiempo que insiste en que los empleados no van a estar mejor y que podrían perder su libertad. No obstante, ninguna de las partes puede amenazar, sobornar o ejercer coerción a los empleados.

PASO 5. LA ELECCION

Por último, la elección se realiza en un plazo de 30 a 60 días, después de que el NLRB emite su Decisión e Instructivo para la Elección. La elección es mediante voto secreto y el NLRB proporciona la papeleta para votar (figura 15.10), las urnas, el conteo de los votos y certifica la elección.

El sindicato se convierte en representante de los empleados si gana la elección; ganar significa obtener la mayoría de los votos *depositados, no* la mayoría de los trabajadores en la unidad negociadora. (Es importante también tener en mente que cuando una empresa realiza una práctica laboral injusta, es posible revertir una votación "contra el sindicato". Como representantes de su empresa, por tanto, los supervisores deben tener mucho cuidado de no incurrir en ese tipo de prácticas "injustas".)

COMO PERDER UNA ELECCION DEL NLRB

De las 3 600 elecciones de negociación colectiva realizadas recientemente en Estados Unidos, aproximadamente la mitad las perdieron las compañías.[36] No obstante, de acuerdo con un estudio del University Research Center, muchas de estas elecciones probablemente *no* deberían haberse perdido. Según el experto Matthew Goodfellow, no hay una manera segura en que una empresa pueda ganar una elección; sin embargo, si hay cinco formas seguras en que una compañía podría *perderla*.

FIGURA 15.9 Forma 666 del NLRB: Aviso a los empleados

Forma NLRB-666
(7-72)

★AVISO

DEL

Consejo Nacional de Relaciones Laborales a los empleados

ANTE ESTA AGENCIA se presentó una solicitud para realizar una elección en la que se determine si algunos empleados desean ser representados por un sindicato.

El caso está en proceso de investigación y NO SE HA TOMADO DETERMINACION ALGUNA EN ESTE MOMENTO por parte Consejo Nacional de Relaciones Regional. Si se realiza una elección, se colocarán anuncios sobre el aviso de elección con los detalles completos para votar.

Se sugirió que la empresa colocara este aviso para que el Consejo Nacional de Relaciones Laborales Regional pudiera informarles de sus derechos básicos de acuerdo con el Acta Nacional de Relaciones Laborales.

USTED TIENE DERECHO de acuerdo con la Legislación Federal

- **A la autoorganización**
- **A formar, unirse o apoyar a las organizaciones laborales**
- **A negociar colectivamente mediante representantes elegidos por usted mismo**
- **A actuar en conjunto con fines de negociación colectiva o cualquier otra ayuda o protección mutua.**
- **A rehusarse a hacer cualquiera o todo lo anterior a menos que el sindicato y la empresa, en un estado donde se permita ese tipo de acuerdos, determinen una cláusula legal de seguridad sindical que exija a los empleados ingresar al sindicato.**

Es posible que algunos de ustedes voten en una elección de representación para los trabajadores como resultado de la presentación de solicitud para una elección. Aunque en ESTE MOMENTO NO SE HA DETERMINADO NADA, en caso de que se realice una elección, el CONSEJO NACIONAL DE RELACIONES LABORALES desea que todos los votantes elegibles estén familiarizados con sus derechos de ley SI se realiza una elección.

El Consejo aplica reglas dirigidas a garantizar que las elecciones sean justas y honestas y que se tenga una libre opción. Si agentes del sindicato o la empresa actúan de manera que interfieran con su derecho a una elección libre, esta votación podrá ser nulificada por el Consejo. Cuando es necesario, el Consejo ofrece otras soluciones, como la reinstalación de los trabajadores despedidos por ejercer sus derechos, incluyendo el pago retroactivo por la parte responsable del despido.

Razón 1. Descuido generalizado

En 68% de las compañías estudiadas (las que perdieron ante el sindicato) los ejecutivos fueron sorprendidos, ya que no habían puesto atención a los síntomas de un clima insatisfactorio entre los empleados. En estas compañías, la rotación de personal y el ausentismo había aumentado, la productividad era errática y la seguridad muy mala. Pocas veces se utilizaban procedimientos de quejas. Cuando los primeros informes de

FIGURA 15.9 (continuación)

NOTA:

A continuación se presentan ejemplos de conductas que interfieren con los derechos de los trabajadores y podrían provocar la nulificación de una elección

- **Amenazas por parte de la empresa o el sindicato de perdida de empleo o beneficios**
- **Tergiversar hechos importantes por parte del sindicato o la empresa cuando la otra parte no tiene una oportunidad justa para responder**
- **Prometer o conceder promociones. aumentos salariales y otros beneficios, para influir en el voto de un trabajador, por parte de alguien capaz de cumplir con dichas promesas**
- **Una empresa que despide a trabajadores para fomentar o disuadir la actividad sindical o un sindicato que les lleva a ser despedidos para fomentar la actividad sindical**
- **Realizar discursos de campaña a grupos de trabajadores durante el horario de la compañía a menos de 24 horas de la elección**
- **Incitación por la empresa o el sindicato de prejuicios religiosos mediante apelaciones sediciosas**
- **Amenazas por parte del sindicato o la empresa del uso de la fuerza física o violencia para influir en los votos**

Asegúrese de que SI SE REALIZA UNA ELECCION se realizará cualquier esfuerzo para proteger su derecho a una libre opción de acuerdo con la ley. No se permitirán las conductas inapropiadas. Se espera que todas las partes cooperen a fondo con esta agencia para mantener los principios básicos de una elección justa como señala la ley. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales, como agencia del Gobierno de Estados Unidos,no apoya decisión alguna en la elección.

CONSEJO NACIONAL DE RELACIONES LABORALES
agencia del
GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS

ESTE ES UN AVISO OFICIAL DEL GOBIERNO Y NO DEBE SER BORRADO POR NADIE

que se distribuían tarjetas de autorización llegaban a la gerencia de alto nivel, ésta generalmente respondía con un acto reflejo. Se produjo una oleada de comunicados en un sentido, en los que la gerencia bombardeó a los trabajadores con cartas que describían cómo la compañía era "una gran familia" y pedían un "esfuerzo de equipo".

Es digno de notar que incluso una vez que se habían iniciado los esfuerzos sindicales, en general la gerencia no realizó un intento serio por conocer de *parte de los mismos empleados* qué era lo que les molestaba tanto como para llevarlos a los brazos del sindicato. Como señala el investigador, "lo que se debe hacer —inclusive en el último minuto— es descubrir las cuestiones que molestan a los empleados". No obstante, se debe tener en consideración que puede ser una labor difícil. Se requiere capacitación especializada para saber qué preguntas formular y cómo (sin cometer prácticas laborales injustas), y saber cómo trabajar dentro de los lineamientos del NLRB que impiden las "acciones correctivas" (como dar a todos un aumento) en el período anterior a la elección, por lo general requiere capacitación especializada.[37]

No obstante, la mejor estrategia es que no lo atrapen desprevenido:

> En general, la prudencia señala que la administración debe dedicar tiempo y esfuerzo, incluso cuando el clima es apacible, para determinar la temperatura de los sentimientos de los empleados y encontrar la manera de eliminar los irritantes. Hacer eso reduce la posibilidad de que se produzca una elección...

http://libreria-universitaria.blogspot.com

TABLA 15.2 Elementos constantes en las campañas sindicales

ELEMENTO	PORCENTAJE DE CAMPAÑAS
El sindicato evitara la injusticia, creará un sistema de quejas y precedencia	82%
El sindicato mejorará los salarios insatisfactorios	79
La fuerza del sindicato ofrecerá a los empleados voz en cuanto a los salarios y las condiciones de trabajo	79
El sindicato, no un extraño, negocia a favor de lo que desean los empleados	73
El sindicato ha obtenido logros en otras partes	70
El sindicato mejorará los permisos y seguros por enfermedad no satisfactorios	64
Las cuotas y tarifas de inicio son razonables	64
El sindicato mejorará las poco favorables vacaciones y días feriados	61
El sindicato mejorará las pensiones no satisfactorias	61
Las promesas de buen trato por parte de la empresa podrían no mantenerse sin el sindicato	61
Los empleados elijen a los lideres sindicales	55
La empresa tratará de persuadir o atemorizar a los empleados para que voten en contra del sindicato	55
No habrá huelga sin que se vote antes	55
El sindicato mejorará las condiciones de trabajo poco satisfactorias	52
Los empleados tienen el derecho legal a involucrarse en actividades sindicales	52

Fuente: Adaptado de *Union Representation Elections: Law and Reality*, por Julius G. Getman, Stephen B. Goldberg y Jeanne B. Herman. Copyright 1976 por Russell Sage Foundation. Reimpreso con permiso de Basic Books, Inc., Editores.

TABLA 15.3 Elementos constantes en las campañas patronales

ELEMENTO	PORCENTAJE DE CAMPAÑAS
Las mejoras no dependen de la sindicalización	85%
Los salarios son buenos, iguales o mejores que bajo un contrato sindical	82
Los costos financieros de las cuotas sindicales superan las ventajas	79
El sindicato es un extraño	79
Analizar los hechos antes de decidir; la empresa proporcionará datos y aceptará la decisión de los empleados	76
Si el sindicato gana, se podría producir una huelga	70
Después del triunfo del sindicato podría haber una pérdida de prestaciones	67
Los huelguistas perderán sus salarios; se pierde más de lo que se gana	67
Los sindicatos no están preocupados por el bienestar de los empleados	67
Una huelga puede provocar la pérdida de empleos	64
La empresa ha tratado a los empleados razonablemente bien	60
Los trabajadores deben estar seguros para poder votar	54

Fuente: Adaptado de *Union Representation Elections; Law and Reality*, por Julius G. Getman, Stephen B. Goldberg y Jeanne B. Herman. Copyright 1976 por Russell Sage Foundation. Reimpreso con permiso de Basic Books, Inc., Editores.

ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

Consejo Nacional de Relaciones Laborales

VOTO OFICIAL SECRETO

PARA ALGUNOS EMPLEADOS DE

Desea ser representado para fines de negociación colectiva por:

MARQUE UNA "S" EN EL CUADRO QUE DESEE

SI ☐ NO ☐

NO FIRME ESTE VOTO. Dóblelo y deposítelo en la urna.
Si se equivoca, devuélvalo al agente del consejo y solicite uno nuevo.

FIGURA 15.10
Muestra de voto del NLRB

En la practica, las compañías sin sindicato por lo general cuentan con políticas de recursos humanos que reducen el tipo de insatisfacción que con frecuencia precede a un esfuerzo sindicalizador. En la Diamond Shamrock Corporation, por ejemplo, la seguridad en el puesto, salarios competitivos y un plan de beneficios corporativos que se aplica igual a los obreros que a los empleados de oficina, han ayudado a hacerla una gran empresa no sindicalizada.[38]

Razón 2. Nombrar un comité

De las compañías perdedoras, 36% formaron un comité para manejar la campaña. Según Goodfellow, hay tres falacias en esto:

1. *Rapidez* es la esencia de la situación electoral, y los comités se caracterizan por las prolongadas deliberaciones.
2. La mayoría de los miembros del comité son *neófitos* en lo que se refiere a una situación del NLRB, y por tanto sus puntos de vista suelen ser reflejo de lo que piensan más que de la experiencia.
3. La decisión de un comité generalmente es una decisión homogénea, en la que todos buscan llegar a un compromiso en torno a las diferencias. El resultado con frecuencia se acerca a la opinión más conservadora, pero no necesariamente la más eficaz y bien pensada.

Por el contrario, este experto sugiere dar una responsabilidad total a un sólo ejecutivo capaz de decidir, que debe a su vez contar con el apoyo de un director de recursos humanos y un asesor o consultor con amplia experiencia en relaciones laborales.

Razón 3. Concentrarse en el dinero y las prestaciones

En el 54% de las elecciones estudiadas, la compañía perdió la elección debido a que la gerencia de alto nivel se concentró en aspectos "equivocados": dinero y prestaciones. Como señala este experto:

Los empleados podrían desear más dinero, pero con mucha frecuencia, si sienten que la compañía los trata con justicia, decencia y honestidad, estarán satisfechos con sueldos y prestaciones razonables y competitivos. Sólo cuando se sienten ignorados, abandonados y menospreciados, es cuando el dinero se convierte en un elemento importante para expresar su insatisfacción.

Razón 4. Puntos ciegos de la industria

Goodfellow descubrió que en algunas industrias los empleados se sentían más ignorados y menos apreciados que en otras. Por ejemplo, en industrias que son muy automatizadas (como la fabricación de papel y la automotriz) hubo cierta tendencia de los ejecutivos a considerar a los empleados por hora como "simplemente partes de la maquinaria". Aunque esto cambia en la actualidad, en empresas como Chrysler, que instituyen más programas de mejoramiento de la calidad. En este caso (como en la razón 3), una solución es empezar a poner más atención en las necesidades y actitudes de los empleados.

Razón 5. Delegar demasiado en las divisiones o filiales

Para las compañías con plantas distribuidas en todo Estados Unidos, la sindicalización de una o más de sus plantas tiende a producir la sindicalización en las demás. Organizar varias de las plantas ofrece al sindicato una "cuña" en forma de contrato, que puede utilizar para tentar a los trabajadores de otras plantas.

Parte de la solución en este caso es tener en consideración las primeras cuatro "razones", y de esa manera evitar que las primeras plantas sean organizadas. Además de eso, las compañías con operaciones en varias plantas no deben delegar ciegamente todas las decisiones referentes a personal y relaciones industriales en los gerentes de planta. Manejar eficazmente la sindicalización —tomar el "pulso" de las actitudes de los trabajadores, saber lo que les molesta, reaccionar apropiadamente cuando el sindicato se presenta por vez primera y otros aspectos como éstos— por lo general requiere la firme guía de la oficina central y de su departamento de recursos humanos.

EL PAPEL DEL SUPERVISOR

La medida en que el supervisor pueda apoyar o limitar los intentos de la empresa por bloquear la actividad sindical depende en mucho de su conocimiento y capacitación en torno a las reglas referentes a la organización sindical. Cuando no se está profundamente familiarizado con lo que se puede y lo que no se puede hacer legalmente para limitar las actividades de organización, el efecto podría ser una práctica laboral injusta, y de esa manera (1) provocar que se realice una nueva elección después de que la compañía ha ganado una previa o (2) hacer que la empresa tenga que eludir una segunda elección y pasar directamente a la negociación del contrato. En un caso, por ejemplo, un superintendente de planta reaccionó a un intento inicial de organización sindical con la prohibición de la distribución de literatura sindical en el comedor de la planta. Ya que la invitación de los trabajadores no ocupados en áreas que no sean de trabajo en general es legal, la compañía enseguida permitió que el sindicato colocara literatura del sindicato en el pizarrón de anuncios de la empresa y la distribuyera en áreas que no eran de trabajo dentro de la planta. No obstante, el NLRB determinó de todas maneras que el acto inicial de prohibir la distribución de la literatura en el comedor era una práctica laboral injusta, la cual no fue "corregida" por los esfuerzos posteriores de la empresa. En este caso, el NLRB utilizó la acción del superintendente de la planta como una razón para invalidar una elección que la compañía había ganado.[39] Para evitar ese tipo de problemas, los empleadores deben hacer dos cosas: primero, desarrollar reglas claras que controlen la distribución de literatura y el acercamiento a los trabajadores; segundo, capacitar a los supervisores en la manera de aplicar estas reglas.[40]

NORMAS DE LA PROPAGANDA Y LAS INVITACIONES

Existen diversas medidas que una compañía puede adoptar para restringir la actividad de organización sindical.[41]

> Siempre se podrá prohibir a los *no empleados* que inviten a los trabajadores durante el tiempo de trabajo, es decir, cuando deben estar laborando y no en descanso. Por tanto, si la cafetería de la compañía está abierta a cualquier persona, los organizadores sindicales *pueden* invitar a los empleados que estén en descanso en la cafetería, pero no a los trabajadores de la misma (como los cocineros) que se encuentren laborando.
>
> Las empresas por lo general pueden impedir que los empleados inviten a otros trabajadores con cualquier fin, si uno de ellos o ambos están en horas laborales y no en un descanso.
>
> La mayoría de las empresas (sin incluir a los negocios de ventas al público, los centros comerciales y otras empresas) puede prohibir que los no empleados entren al interior de los edificios o a las áreas de trabajo, como un derecho de los dueños de propiedad privada. En algunos casos, también se puede impedir que no empleados se encuentren en áreas exteriores de propiedad privada, como estacionamientos, siempre que haya una razón de la empresa (como la seguridad) y no solamente para interferir con los organizadores sindicales.
>
> Se podrá negar acceso a los *empleados* a zonas interiores o exteriores solamente si la empresa puede mostrar que esa determinación es necesaria por razones de producción, seguridad o disciplina.
>
> En general, no es posible considerar que los empleados fuera de servicio tengan el mismo estatus que los no empleados, y por tanto no se les puede prohibir que permanezcan en las instalaciones o que regresen a las mismas a menos que esta prohibición sea necesaria por razones de producción, seguridad o disciplina.

Finalmente, observe que estas restricciones sólo son válidas siempre y cuando no se impongan en una forma discriminatoria. Por ejemplo, si se permite a los empleados reunir dinero para una boda, despedidos y obsequios para el bebé, vender productos de Avón o Tupperware o bien ocuparse en otras actividades durante su tiempo de trabajo, la empresa no podrá prohibir legalmente la solicitud sindical durante el tiempo de trabajo; hacer esto discriminaría la actividad sindical, lo cual es una práctica laboral injusta. Los siguientes son dos ejemplos de lineamientos específicos dirigidos a limitar la actividad de organización sindical:

> La iniciación o acercamiento a los empleados en terrenos de la compañía durante las horas de trabajo interfiere con la operación eficiente de nuestro negocio. No se permite que los no empleados inviten a los empleados en territorios de la compañía por ningún motivo. Excepto en las áreas de descanso donde los empleados se encuentren libres, los no empleados no pueden invitar a los empleados durante el tiempo laboral con cualquier fin.
>
> La distribución de literatura en terrenos de la compañía no solamente crea un problema de basura, sino que nos distrae del trabajo. No se permite a los no empleados distribuir literatura en terrenos de la compañía. Salvo que sea en el desempeño de su trabajo, un empleado no puede distribuir literatura a menos que tanto el que la distribuye como el que la recibe estén fuera de servicio o en un descanso autorizado en el área destinada para ello o fuera de los terrenos de la compañía. La compañía podrá realizar excepciones especiales a estas reglas a favor de causas especialmente valiosas como United Way, pero primero se deberá obtener un permiso por escrito y los acercamientos se permitirán solamente durante los períodos de descanso.[42]

La necesidad de capacitación

Además de implantar reglas, se debe capacitar a los supervisores para que vigilen su aplicación. Hay varias cosas que deben tenerse en consideración cuando se ponga en práctica un programa de capacitación. Primero, el objetivo general del programa

deberá ser familiarizar a los supervisores con las reglas que controlan la actividad de organización sindical (como se planteó previamente); si es posible, debe hacerse hincapié en lo que *pueden* hacer los supervisores, en lugar de en lo que no pueden hacer. (Normalmente, en estas sesiones de capacitación lo que no se puede hacer supera con mucho a lo que sí se puede hacer, y el efecto es inhibir la acción supervisora.) Además, la capacitación deberá realizarse antes de un intento de organización sindical; una vez que el sindicato ha iniciado sus esfuerzos, la capacitación llega demasiado tarde, en el sentido de que algunos supervisores ya han cometido inadvertidamente prácticas laborales injustas. La capacitación debe contar también con una sesión de práctica en la que los supervisores puedan aplicar lo que pueden y lo que no pueden hacer. Por ejemplo, se les deberá exponer a simulaciones de los tipos de situaciones que podrían enfrentar y deben tener la oportunidad de aplicar lo que han aprendido; el estudio de casos puede ser útil en este punto.[43]

Otras prácticas laborales injustas

También se debe recordar que existen muchas más formas de cometer prácticas laborales injustas que el simple hecho de mantener fuera de la propiedad privada a los organizadores sindicales. Por ejemplo, recientemente una empresa decidió dar una comida al aire libre y un día libre pagado dos días antes de la elección de una representación sindical. El NLRB afirmó que era demasiada coincidencia y que representaba una conducta coercitiva: el sindicato perdió la primera votación pero ganó la segunda.[44]

NORMAS PARA LAS EMPRESAS QUE DESEAN PERMANECER LIBRES DE SINDICATO

Además de establecer las reglas y proporcionar la capacitación, las diversas normas adicionales para conservar el lugar de trabajo libre de sindicato incluyen:

1. *Practique relaciones preventivas con sus empleados.* Políticas de disciplina justas, comunicación abierta entre obrero y gerencia, salarios, pagos y prestaciones justas, pueden contribuir a conservar el lugar de trabajo libre de sindicatos.
2. *Reconozca la importancia del lugar.* Tradicionalmente, lo sindicatos han sido más débiles en el sur y sudeste que en el norte, noreste o el lejano oriente, por ejemplo.
3. *Intente una detección temprana.* Detecte la actividad de organización sindical tan pronto como sea posible, y recuerde que su mejor fuente probablemente sean los supervisores de primera línea. Estas personas deben estar capacitadas para observar los cambios en el comportamiento de los empleados. Además, la gerencia y el personal administrativo deben buscar signos directos de actividad sindical, como carteles, botones y tarjetas de autorización.
4. *No contribuya voluntariamente.* Es obvio que la empresa nunca debe reconocer voluntariamente a un sindicato sin una elección secreta supervisada por el NLRB.
5. *Tenga precaución con las tarjetas de autorización.* Como se explicó previamente, las tarjetas de autorización se deben manejar en forma correcta. Cuando exista una confrontación con el sindicato que presenta las tarjetas de autorización, llame a otro gerente como testigo y no toque (o, peor, cuente o examine de ninguna manera) las tarjetas. Cuando el organizador se marche, llame a su abogado.
6. *Presente su caso.* Nuevamente, presente su caso a los empleados en forma enérgica y severa. La disertación de los ejecutivos hacia los empleados durante las horas de trabajo, las reuniones informales en las áreas del comedor y las cartas de información son buenas herramientas.
7. *Posponga la elección.* Puede ser una ventaja posponer la elección tanto como sea posible. Esto le dará a su empresa más tiempo para preparar y comunicar su caso y podría desgastar el propósito y la ventaja del sindicato.

8. *Elija cuidadosamente el momento.* Dentro de las normas establecidas por el NLRB, la empresa debe elegir cuidadosamente el momento y la fecha de la elección. Por ejemplo, existen razones para pensar que los empleados se encuentran en mejor estado de ánimo en viernes que en lunes, y que el día de pago le ofrece la oportunidad de tener la última palabra al introducir alguna información en los sobres de sus salarios.[45]

9. *Considere sus opciones.* Por último, considere la opción de *no* permanecer libre del sindicato. Si bien hemos hecho énfasis en mantenerse independiente del sindicato, algunas empresas optan por permitirles la entrada. Una membresía sindical podría poner a disposición de los empleados prestaciones de salud con tarifas de grupo que muchas empresas no podrían afrontar; y los acuerdos salariales a nivel de industria o asociación pueden eliminar la carga de tener que negociar los salarios y aumentos con cada uno de los empleados. Algunos sindicatos podrían ser más fáciles de sobrellevar que otros, si su empresa tiene la oportunidad de elegir. Por tanto, considere sus opciones.

ELECCIONES DE DESCERTIFICACION: CUANDO LOS EMPLEADOS DESEAN DESTITUIR A SU SINDICATO

Ganar una elección y firmar un convenio no necesariamente significa que el sindicato ha llegado a la compañía para siempre, muy al contrario. La misma ley que otorga a los empleados el derecho a sindicalizarse, ofrece también una manera para que legítimamente pongan fin al derecho que tiene el sindicato de representarlos. El proceso se conoce como *descertificación*, y en los últimos años se le ejerce cada vez más. En 75% de estas elecciones, los empleados votaron a favor de la descertificación.[46] (Los sindicatos han ganado en promedio 48% de las elecciones totales de representación realizadas durante los últimos años.[47])

Las campañas de descertificación no difieren mucho de las de certificación (las que se producen antes de la elección inicial).[48] Por su parte, el sindicato organiza reuniones de los miembros, visitas domiciliarias, envíos de literatura a las casas de los empleados y utiliza llamadas telefónicas, apelaciones ante el NLRB y, en ocasiones, amenazas y hostigamiento para ganar las elecciones.[49] Por su parte, los gerentes recurren a las reuniones —incluyendo las reuniones con un solo empleado, con grupos pequeños y con unidades completas— así como asistencia legal y experta, cartas, mejores condiciones de trabajo y (algunas veces) amenazas sutiles o no sutiles en sus intentos por obtener un voto de descertificación.

Las empresas también recurren cada vez con más frecuencia a asesores. Estos (que aseguran actuar como "conciliadores matrimoniales" entre los empleados y la gerencia)[50] proporcionan, entre otras cosas, asesoría detallada para los gerentes y supervisores con respecto a la manera en que deben comportarse durante el período de preselección.[51] De acuerdo con cuando menos una versión, algunos de estos consultores podrían incluso explicar la manera en que se debe otorgar un aumento salarial ilegal en medio de una campaña de organización sindical, con base en la suposición de que "las probabilidades indican que nunca se le atrapará. Si lo sorprenden, lo peor que puede ocurrir es que se realice una segunda elección y el sindicato pierde el 96% de estas elecciones".[52]

Sin embargo, en general, las estrategias de estos asesores parecen ayudar a la gerencia a mejorar su comunicación con los obreros y a identificar y eliminar las presiones básicas que produjeron un voto a favor del sindicato en primer lugar. Por tanto, en teoría no se trata de un esfuerzo de último minuto. Por el contrario, un voto a favor de la gerencia, ya sea en la certificación o en la descertificación, tiende a ser resultado de acciones sensibles de largo plazo por su parte, acciones cuya meta es ganar la confianza y apoyo de los empleados:

> La descertificación no puede obtenerse solamente durante el período de elecciones. Será necesario ganar la confianza de los empleados durante cuando menos un año, mediante eficaces programas de evaluación del desempeño, programas de desarrollo del personal y buena comunicación general entre los trabajadores y la gerencia durante el contrato.[53]

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. La membresía a los sindicatos ha aumentado y disminuido alternativamente desde 1790. Un hecho muy importante fue la creación, en 1886, de la American Federation of Labor por Samuel Gompers. Más recientemente, la tendencia en la sindicalización ha sido hacia la organización de empleados de oficinas, sobre todo porque la proporción de obreros ha estado descendiendo; en todo caso, se sabe que aunque los salarios y beneficios son importantes factores en los esfuerzos sindicales, los trabajadores buscan también un trato justo, humano y equitativo.

2. Además de mejores salarios y condiciones de trabajo, los sindicatos buscan seguridad al organizarse. Se analizaron cinco arreglos posibles: contrato cerrado, empresa sindicalizada, sistema de representación, contrato abierto y mantenimiento de la membresía.

3. La AFL-CIO es una federación nacional integrada por 109 sindicatos nacionales (e internacionales). Puede ejercer solamente el poder que le permiten sus sindicatos nacionales afiliados.

4. Las leyes Norris-LaGuardia y Wagner fueron aprobadas durante el período de fuerte aliento a los sindicatos; estas leyes marcaron un cambio en la legislación laboral de la represión a un sólido fomento de la actividad sindical, mediante la proscripción de algunos tipos de prácticas laborales injustas, la garantía de elecciones con voto secreto y la creación del National Labor Relations Board.

5. El Acta Taft-Hartley reflejó el período de fomento modificado aunado a la regulación. Enumeró los derechos de los empleados en relación con sus sindicatos, enumeró los derechos de las empresas y permitió que el presidente de Estados Unidos prohibiera temporalmente las huelgas de emergencia nacional. Entre otras cosas, también listó algunas prácticas laborales injustas de los sindicatos. Por ejemplo, prohibió a los sindicatos que restringieran o ejercieran coerción a los empleados en el ejercicio de sus derechos garantizados de negociación. Y los empleadores explícitamente recibieron el derecho a expresar sus puntos de vista con respecto a la organización sindical.

6. El Acta Landrum-Griffin reflejó el período de regulación detallada de los asuntos sindicales internos. Surgió a partir de la revelación de actos indebidos tanto de la gerencia como del liderazgo sindical y contenía un "proyecto de derechos" para los miembros del sindicato. (Por ejemplo, afirma el derecho de un miembro a demandar a su sindicato.)

7. Hay cuatro pasos en una campaña y elección sindical: el contacto inicial, la obtención de las tarjetas de autorización, realizar una audiencia con el NLRB y la elección misma. Hay que recordar que el sindicato solamente necesita obtener una mayoría de los votos *depositados, no* una mayoría de los trabajadores en la unidad de negociación.

8. Existen cinco maneras seguras de perder una elección del NLRB: ser tomado por sorpresa, formar un comité, hacer hincapié en el dinero y las prestaciones, tener un punto ciego en la industria y delegar demasiada responsabilidad en las divisiones. Es necesario capacitar a los supervisores en relación con la manera de administrar las reglas que debe seguir la empresa sobre la literatura e invitaciones del sindicato.

TERMINOS CLAVE

seguridad sindical
contrato cerrado
empresa sindicalizada
sistema de representación
contrato abierto
acuerdo de mantenimiento de la membresía
American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO)
Acta Norris-LaGuardia
Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB)
Acta Wagner
prácticas laborales injustas
Acta Taft-Hartley
prácticas laborales injustas por parte del sindicato
leyes para el derecho a trabajar
huelgas de emergencia nacional
Acta Landrum-Griffin
comité organizador
tarjetas de autorización
unidad de negociación

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Explique la estructura y propósito de la AFL-CIO.
2. Analice las cinco maneras seguras de perder una elección del NLRB.
3. Describa algunas tácticas importantes que esperaría fueran utilizadas por el sindicato durante la campaña y elección sindical.
4. Explique brevemente por qué "la legislación laboral ha pasado por un ciclo de represión y fomento".
5. Explique en detalle cada paso de una campaña y elección sindical.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO LABORAL: CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Llega el sindicato

La semana pasada, algo sucedió en una de las tiendas de Carter que trastornó a Jack y Jennifer. Como es frecuente el caso, uno de los trabajadores encargado de la limpieza y desmanchado había sido despedido debido a la mala calidad de su trabajo. La naturaleza del negocio es tal que los empleados continuamente renuncian, son despedidos y recontratados en alguna otra parte, y no es raro que un trabajador en esta industria haya trabajado en todas o la mayoría de las tiendas del área geográfica durante más o menos 5 años. Debido a que el trabajo cambiante es con mucho una parte de la industria, Jack y Jennifer fueron tomados por sorpresa cuando Bob, el hombre que había sido despedido, reaccionó casi con violencia. Arrojó una botella de productos químicos al piso, empezó a gritar que Jack era "incompetente, injusto e inepto como empleador", y continuó con la amenaza de que se dirigiría de inmediato a las oficinas centrales locales del sindicato de trabajadores textiles para empezar la organización de la empresa de Carter. Más tarde, algunos gerentes informaron que los empleados platicaban entre ellos mucho más animadamente durante el almuerzo de lo que por lo general lo hacían, y que un hombre que un gerente considera un representante sindical local, se había reunido con los empleados después de trabajar.

Preguntas

1. ¿Es posible que la empresa se encuentre en las primeras etapas de una campaña de organización sindical? ¿Cómo podrían Jack y Jennifer investigar para estar seguros?
2. ¿Qué medidas deben tomar ahora para determinar si se están llevando actividades de organización?
3. Si la empresa va a ser organizada, ¿cuáles son las medidas que ellos deben tomar?

CASO LABORAL: *Compañía France Rivet*

La compañía France Rivet no tiene un sindicato. Se han realizado muchos esfuerzos para organizar a los empleados, pero ningún sindicato ha solicitado el reconocimiento como agente negociador. La empresa no sabe si algunos o muchos de los colaboradores quisieran ser miembros de un sindicato.

Sin embargo, durante los dos últimos días se han instalado frente a la planta manifestantes que representan a un sindicato industrial internacional. Portan mantas

en las que describen a la empresa como "injusta". El director de relaciones industriales ya habló con media docena de empleados. Les preguntó si pertenecían a un sindicato o si sabían por qué se había realizado la manifestación frente a la planta. Todas las respuestas fueron negativas.

Hasta este momento, las manifestaciones han sido más bien ineficaces. A muy pocos empleados se les ha invitado a no trabajar. Los camiones han mantenido sus entregas. Sin embargo, ya se hace evidente un sentimiento de tensión; a los trabajadores obviamente les desagrada cruzar la manifestación. Los clientes podrían oponerse también, aunque no se sabe todavía de ninguno que haya dajado de ir a la planta por esa razón.

No obstante, el director de relaciones industriales está sometido a presión para que retire a los manifestantes. Los funcionarios y gerentes de la planta tienen miedo de que pudieran alejar a los clientes o interferir en la recepción y embarque de materiales. Varios gerentes han sugerido que todo el procedimiento es un truco, que algún representante sindical se prepara para pedir dinero. Otros miembros del grupo gerencial piensan que deben adoptarse acciones legales; quieren que el director de relaciones industriales consiga un requerimiento. Las operaciones de la empresa se realizan a nivel nacional.

Preguntas

1. En opinión de usted, ¿qué debe decir o hacer el director de relaciones industriales?
2. ¿Ha manejado las cosas apropiadamente hasta este punto?
3. Prepare un memorándum que el director enviaría a los gerentes de alto nivel de la empresa, en el que pronostique cuáles probablemente sean los sucesos más importantes y sugiera la acción adecuada.

Fuente: Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 6ª ed., pp. 480-481. Copyright 1970. Reimpreso con autorización de Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.

NOTAS

1. Parte de esta sección se basa en Paul A. Samuelson, *Economics*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967, capítulo 7; Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970, capítulo 16; Arthur Sloane y Fred Witney, *Labor Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977; Leonard Sayles y George Strauss, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977, capítulo 7; Edwin Beal, Edward Wickersham y Philip Kienast, *The Practice of Collective Bargaining*, Homewood, IL, Irwin, 1976, capítulo 2; Gordon Bloom y Herbert Northrup, *Economics of Labor Relations*, Homewood, IL, Irwin, 1977, capítulo 2 y Dennis Chamot, "Professional Employees Turn to Unions", en *Harvard Business Review*, vol. 54, no. 3, mayo-junio de 1976. Véase también Bernard Bass y Charles Mitchell, "Influences on the Felt Need for Collective Bargaining in Business and Science Professionals", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, no. 6, diciembre de 1976, pp. 770-772; Harold W. Davey, *Contemporary Collective Bargaining*; Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1972, pp. 342-360.
2. "Union Membership in 1991", en *BNA Bulletin to Management*, 5 de marzo de 1992, pp. 68-69
3. "Beyond Unions: A Revolution in Employee Rights Is in the Making", en *Business Week*, 8 de julio de 1985, p. 72; Bureau of National Affairs, "Union Membership in 1988", en *Bulletin to Management*, 13 de abril de 1989.
4. "AFL-CIO Launching New Strategy to Win Over Nonunion Workers", en *Compensation and Benefit Review*, vol. 18, no. 5, septiembre-octubre de 1986, p. 8; Shane R. Premeaux, R. Wayne Moody y Art Bethke, "Decertification: Fulfilling Unions' 'Destiny'?" *Personnel Journal*, vol. 66, no. 6, junio de 1987, p. 144 y Peter A. Susser, "The Labor Impact of Deregulation", en *Employment Relations Today*, vol. 13, no. 2, verano de 1986, pp 117-123.
5. "Beyond Unions", en pp. 72-77.
6. Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, 10 de enero de 1986, p. 7.
7. Sar Levitan y Frank Gallo, "Collective Bargaining and Private Sector Employment", en *Monthly Labor Review*, septiembre de 1989, pp. 24-33.
8. Dennis Chamot, "Unions Need to Confront the Results of New Technology", en *Monthly Labor Review*, agosto de 1987, p. 45. Estrechamente relacionadas con los sindicatos, las *asociaciones de empleados* gubernamentales han crecido de manera estable durante los últimos años. Para un análisis, véase Sar Levitan y Frank Gallo, "Can Employee Associations Negotiate New Growth?", en *Monthly Labor Review*, julio de 1989, pp. 5-13.
9. De la Bureau of Labor Statistics; analizado en "Union Wages", en *BNA Bulletin to Management*, 2 de abril de 1992, pp. 100-101.
10. W. Clay Hamner y Frank Schmidt, "Work Attitude as Predictors of Unionization Activity", en *Journal of Applied Psychology*, vol.

63, no. 4, 1978, pp. 415-421. Véase también Amos Okafor, "White Collar Unionization: Why and What to Do", en *Personnel*, vol. 62, no. 8, agosto de 1985, pp. 17-20.

11. Jeanne Brett, "Why Employees Want Unions", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1980 y John Fossum, *Labor Relations*, Dallas, Business Publications, 1982, p. 4.
12. Clive Fullager y Julian Barling, "A Longitudinal Test of a Model of the Antecedents and Consequences of Union Loyalty", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 2, abril de 1989, pp. 213-227. Adrienne Eaton, Michael Gordon y Jeffrey Keefe, "The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance Systems Effectiveness on Union Commitment", en *Individual and Labor Relations Review*, vol. 45, no. 3, abril de 1992, pp. 591-604.
13. Warner Pflug, *The UAW in Pictures*, Detroit, Wayne State University Press, 1971, pp. 11-12.
14. Véase también M. Gordon y otros, "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1980, pp. 474-499. Para un interesante análisis sobre este tema, véase Bert Klandermans, "Perceived Cost and Benefits of Participation in Union Action", en *Personnel Psychology*, vol. 39, no. 2, verano de 1986, pp. 379-398.
15. Esta sección se basa en Richard Hodgetts, *Introduction to Business*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1977, pp. 213-214.
16. "Boardroom Reports", en The Conference Board, Nueva York, 15 de diciembre de 1976, p. 6. Véase también "Perspectives on Employment", en *Research Bulletin no. 194*, 1986, The Conference Board, 845 Third Avenue, Nueva York, N.Y. 10020.
17. El siguiente material se basa en Sloane y Witney, *op. cit.*, p. 137.
18. *Ibid.*, p. 106.
19. *Ibid.*, p. 121.
20. Citada por D. Quinn Mills, "Flawed Victory in Labor Law Reform", en *Harvard Business Review*, vol. 57, mayo-junio de 1979, pp. 92-102. La ley también propuso incrementar la dimensión del NLRB de cinco a seis miembros para permitir la aceleración de sus procesos de revisión de las decisiones por parte de los jueces de leyes administrativas. Véase también "Labor's Long Winter May Be Coming to an End", en *Business Week*, 23 de febrero de 1987, p. 140.
21. Commerce Clearing House. Esta sección se basa en "NLRB Announces New Rule on When Unions Can Picket Stores in Malls", en *Ideas and Trends*, 2 de noviembre de 1988, pp. 181-184. Jean Country y Brook Shopping Centers, Inc., nominado por Dollar Land Syndicate, Retail and Wholesale Employees Union, Local 305, AFL-CIO, 291 NLRB No. 4, 27 de septiembre de 1988. Se debe señalar que el NLRB afirma que en el equilibrio de los intereses, fue esencial considerar si aquellos que buscan ejercer el derecho a organizar en la propiedad privada tenían medios alternativos razonables para hacerlo sin traspasar esa propiedad privada. Con anterioridad, el NLRB había afirmado que algunas veces debe refrenar la consideración del problema de determinar si los derechos organizacionales se deben ejercer bajo una prueba balanceada. En un caso de 1992, *Lechmere, Inc. vs. NLRB*, "se le pidió al tribunal decidir si un operador de una cadena de tiendas al menudeo de Nueva Inglaterra cometió una práctica laboral injusta cuando prohibió a los organizadores sindicales no empleados distribuir propaganda sindical en la propiedad de la compañía". El asunto nuevamente origina la interrogante planteada ya por la Suprema Corte hace 35 años, en el caso *NLRB vs Babcok & Wilcox* para determinar si la compañía puede prohibir a los organizadores sindicales que contacten a los empleados con facilidad "por los canales normales" de comunicación. El 27 de enero de 1992, la Suprema Corte decidió este caso a favor de la empresa. Para un análisis de esto véase Craig Hukill, "Labor and the Supreme Court: Significant Issues of 1991-92", en *Monthly Labor Review*, enero de 1992, p. 35.
22. Clear Pine Moldings.
23. Midland National Life Insurance Company.
24. Esta sección se basa en "Taft Act Losing Teeth", un resumen de una conferencia del profesor Charles Craver de la George Washington University. National Law Center, en Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 16 de marzo de 1989, p. 88.
25. Commerce Clearing House, "Supreme Court Ruling Gives Management Greater Power to Fill Jobs During a Strike", en *Ideas and Trends*, 23 de marzo de 1989, p. 46.
26. *Lechmere Inc. vs. National Labor Relations Board*, U.S. S. Ct., No. 90-970, 27/1/92.
27. "Difficulties Foreseen for Union Organizing Efforts", en *BNA Bulletin to Management*, 13 de febrero de 1992, p. 42.
28. Véase William J. Glueck, "Labor Relations and the Supervisor", en M. Jean Newport, *Supervisory Management: Tools and Techniques*, St. Paul, MN, West, 1976, pp. 207-234. Véase también "Big Labor Tries the Soft Sell", en *Business Week*, 13 de octubre de 1986, p. 126.
29. William Fulmer, "Step by Step Through a Union Election", en *Harvard Business Review*, vol. 60, julio-agosto de 1981, pp. 94-102.
30. *Labor Relations Consultants: Issues, Trends, Controversies*, Rockville, MD, Bureau of National Affairs, 1985, p. 7
31. *Ibid.*, p. 71.
32. *Ibid.*, p. 72.
33. *Ibid.*, p. 62.
34. Commerce Clearing House, "More on Management's Preelection Campaign Strategy", en *Ideas and Trends in Personnel*, 20 de agosto de 1982, pp. 158-159.
35. Fulmer, "Step by Step", p. 94. Véase también "An Employer May Rebut Union Misrepresentations", en Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 16 de enero de 1986, p. 17.
36. Esta sección se basa en Matthew Goodfellow, "How to Lose an NLRB Election", en *Personnel Administrator*, vol. 23, septiembre de 1976, pp. 40-44. La proporción de pérdidas y ganacias del sindicato se basa en "Union Win-Loss Ratio Stable in '88", en Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 20 de abril de 1989, p. 121.
37. Esta es una razón de que el uso de asesores se incremente en esta área. Véase, por ejemplo, "American Union Busting", en *The Economist*, 17 de noviembre de 1979, pp. 39-50.
38. Stuart Dien y Kenneth Rose, "Formal Policies and Procedures Can Forestall Unionization", en *Personnel Journal*, vol. 61, abril de 1982, pp. 275-277.
39. Frederick Sullivan, "Limiting Union Organizing Activity Through Supervisors", en *Personnel*, vol. 55, julio-agosto de 1978, pp. 55-65. Richard Peterson, Thomas Lee y Barbara Finnegan, "Strategies and Tactics in Union Organizing Campaigns", en *Industrial Relations*, vol. 31, no. 2, primavera de 1992, pp. 370-381.
40. *Ibid.*, p. 60.
41. *Ibid.*, pp. 62-65.
42. *Ibid.*, pp. 64-65. La adecuación de estas reglas demuestra que podría ser afectada por factores individuales para la operación de una empresa y por tanto, los debe revisar el abogado de la misma antes de su aplicación.
43. Para un análisis, véase James Rand, "Preventive-Maintenance Techniques for Staying Union-Free", en *Personnel Journal*, vol. 59, junio de 1980, pp. 497-508. Véase también John Teeter, "Inadvisable Advice: Writs on Employers' Counseling of Employees with Regard to Unfair Labor Practice Proceedings", en *Industrial Relations Law Journal*, vol. 12, No. 2, 1990, pp. 292-339.
44. B&D Plastics Inc. 302 NLRB No. 33, 1991, 137 LRRM 1039. Citado en en "No Such Things as a Quote Free Lunch", en *BNA Bulletin to Management*, 23 de mayo de 1991, pp. 153-154
45. Charles Wentz, Jr., "Preserving a Union-Free Workplace", en *Personnel*, octubre de 1987, pp. 68-72.
46. Francis T. Coleman, "Once a Union, Not Always a Union", en *Personnel Journal*, vol. 64, no. 3, marzo de 1985, p. 42. Véase el artículo completo, pp. 42-45, para un análisis excelente de los beneficios de la descertificación tanto para la empresa como para los trabajadores. Véase también "Decertification: Fulfilling Unions' Destiny?", en *Personnel Journal*, vol. 66, Junio de 1987, pp. 144-148.
47. "Union Win Rate in 1991", en *BNA Bulletin to Management*, 26 de marzo de 1992, pp. 92-93.
48. William Fulmer, "When Employees Want to Oust The Union", en *Harvard Business Review*, vol. 56, marzo-abril de 1978, pp. 163-170; Coleman, "Once a Union, Not Always a Union", pp. 42-45. Véase también "Decertification: Fulfilling Unions' Destiny?", pp. 144-148.
49. Fulmer, "When Employees Want to Oust Their Union", p. 167.
50. *The Economist*, 17 de noviembre de 1979, p. 50.
51. Véase también William Fulmer y Tamara Gilman, "Why Do

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Workers Vote for Union Decertification?" en *Personnel*, vol. 58, marzo-abril de 1981, pp. 28-35 y Shane Premeaux et al., "Managing Tomorrow's Unionized Workers", en *Personnel*, julio de 1989, pp. 61-64, para un análisis de algunas diferencias importantes (en los estilos gerenciales preferidos) entre empleados sindicalizados y no sindicalizados.

52. *Ibidem*.
53. Fulmer, "When Employees Want", p. 168. Véase también "Decertification: Fulfilling Unions' Destiny?", p. 148 y James Thacker et al., "The Factor Structure of Union Commitment: An Application of Confirmatory Factor Analysis", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 2, abril de 1989, pp. 228-232.

CAPITULO

16

NEGOCIACION COLECTIVA

PERSPECTIVA

La campaña y elección de sindicato son sólo la primera fase de la interacción entre el sindicato y su empresa. Posteriormente vienen la negociación colectiva y la administración del contrato. Las otras fases, que también se analizan en este capítulo, son la preparación para las negociaciones y la propia negociación. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar cómo prepararse para las negociaciones del contrato sindical; listar por lo menos diez sugerencias para la negociación colectiva y definir los atolladeros, la mediación y la huelga.

INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA?

Cuando el sindicato es reconocido como el representante de los empleados, se fija una fecha para reunirse en la mesa de negociaciones. En ese caso, los representantes de la empresa y del sindicato se reúnen para negociar un acuerdo laboral. Este contiene resoluciones sobre elementos específicos que cubren salarios, horas y condiciones de trabajo.

negociación colectiva El proceso mediante el cual representantes sindicales y de la empresa se reúnen para negociar un contrato laboral.

¿Qué es exactamente la **negociación colectiva**? De acuerdo con la National Labor Relations Act (Acta Nacional de Relaciones Laborales):

> Para los propósitos de [esta Acta], *negociar colectivamente* es el desempeñar la obligación mutua de la empresa y el representante de los empleados de reunirse en fechas razonables y conferenciar de buena fe sobre salarios, horas y términos y condiciones del empleo, o la negociación de un acuerdo, o cualquier situación que surja, y la ejecución de un contrato por escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si lo requiere alguna de las partes, pero dicha obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo con una propuesta ni requiere que se haga alguna concesión.

En términos coloquiales, esto significa que es necesario contar tanto con la representación de la empresa como de los empleados, de acuerdo con la ley, para negociar los salarios, horarios, términos y condiciones de trabajo, "de buena fe". En breve se verá que los elementos *específicos* que se pueden negociar (ya que "salarios", "horarios" y "condiciones de empleo" son conceptos demasiado amplios como para que sean útiles en la práctica), han sido aclarados en Estados Unidos por diversas decisiones de la Corte.

¿QUE ES "BUENA FE"?

negociación de buena fe Término que significa que ambas partes se comunican y negocian. Por otro lado, a las propuestas se responde con contrapropuestas, y ambas partes realizan todos los esfuerzos posibles para lograr acuerdos. No significa que alguna de las partes está obligada a aceptar una propuesta.

Negociar de **buena fe** es la clave de las buenas relaciones obrero-patronales. Significa que ambas partes se comunican y negocian. Significa que a las propuestas se responde con contrapropuestas y que ambas partes realizan todos los esfuerzos razonables que estén en sus manos para llegar a un acuerdo.[1] *No* significa que alguna de las partes está obligada a estar de acuerdo con una propuesta. Tampoco *requiere* que alguna de las partes realice concesiones específicas (aunque en la práctica podría ser necesario que así fuera).

¿Cuándo la negociación no es de "buena fe"?

De acuerdo con la interpretación del NLRB y los tribunales, una violación al requerimiento de negociación de buena fe podría ser cualquiera de los siguientes casos:

1. *Negociación superficial.* Se trata simplemente de seguir los procedimientos de negociación, sin la intención real de llegar a un acuerdo formal.
2. *Concesión.* Aunque no se requiere hacer concesiones, las definiciones de buena fe de los tribunales y el Consejo sugieren que la disposición para llegar a un compromiso es un ingrediente esencial de la negociación de buena fe.
3. *Propuestas y demandas.* El NLRB considera la presentación de propuestas como un factor para determinar que hay buena fe en general.
4. *Tácticas dilatorias.* La ley exige a las partes que se reúnan y "conversen en fechas e intervalos razonables". Obviamente, la negativa a reunirse con el sindicato no satisface el deber positivo impuesto a la empresa.
5. *Imposición de condiciones.* Los intentos por imponer condiciones tan onerosas o irracionales como para indicar que hay mala fe, serán vigilados por el Consejo.
6. *Cambios unilaterales en las condiciones.* Esto se considera como un fuerte indicio de que la empresa no está negociando con la intención requerida de llegar a un acuerdo.

7. *Pasar por alto al representante.* Una empresa viola su deber de negociar cuando se rehúsa a hablar con el representante sindical. El deber de la gerencia de negociar de buena fe supone, como mínimo, el reconocimiento de que este *representante estatutario* es la persona con la que la compañía debe tratar en las negociaciones.

8. *Comisión de prácticas laborales injustas durante la negociación.* Dicha acción podría repercutir en la buena fe de la parte culpable.

9. *Proporcionar información.* Habrá que proporcionar información al sindicato, cuando lo solicite, para permitirle entender y comentar inteligentemente los elementos mencionados en la negociación.

10. *Elementos de negociación.* La negativa a negociar en torno de un elemento "obligatorio" (uno sobre el que se *deba* negociar) o la insistencia en un elemento "permitido" (uno sobre el que se *podría* negociar) generalmente se considera como negociación de mala fe.[2] (Más adelante se mencionarán estos elementos.)

EL EQUIPO NEGOCIADOR

Tanto el sindicato como la empresa envían a un equipo a la mesa de negociaciones. El equipo patronal normalmente es más pequeño y está integrado por tres a cuatro personas. Si la empresa es lo suficientemente grande como para tener un vicepresidente o director de relaciones industriales, indudablemente estará en el equipo. Además, podría incluir también un gerente de línea y quizás uno o dos abogados de una firma que se especialice en derecho laboral. Por parte del sindicato, estará el delegado local, así como varios de sus colaboradores. Podría asistir también el representante sindical local así como un representante del sindicato nacional. Este último podría ser el principal portavoz del sindicato; no obstante, por lo general esta persona ofrece asesoría experta y ayuda a mantener la consistencia entre los acuerdos locales que se negocian en todo Estados Unidos.

Preparativos

Habitualmente, ambos equipos llegan a las sesiones negociadoras después de haber "hecho su tarea". Los representantes sindicales han encuestado a los miembros del sindicato para conocer sus deseos y han conversado con los representantes sindicales de otras organizaciones cercanas. En los grandes sindicatos industriales (como el de trabajadores automotrices), normalmente son los más altos funcionarios nacionales los que establecen los objetivos de la negociación.

La empresa utiliza diversas técnicas y procedimientos para prepararse para la negociación. Primero, alista los datos con los que elabora su posición negociadora.[3] Se reúnen los datos sobre salarios y prestaciones y se incluyen comparaciones con tarifas de pago locales y tarifas de pago para empleos similares dentro de la industria. También son importantes los datos sobre la distribución de la fuerza de trabajo (en términos de edad, sexo y antigüedad, por ejemplo), ya que estos factores determinan lo que realmente se pagará en prestaciones. Los datos económicos internos con respecto a los costos de las prestaciones, niveles generales de ingreso y la cantidad y costo del tiempo extra son también importantes. La empresa además "valuará el costo" el contrato laboral actual y el del incremento —total, por empleado y por hora— de las demandas sindicales. Otro paso importante aquí es *identificar las probables demandas sindicales.* En este caso, se utilizará información de las quejas y retroalimentación de los supervisores para determinar de antemano cuáles podrían ser las exigencias del sindicato (y de esa manera preparar contraofertas y argumentos con antelación).[4] Otras tácticas comunes son los estudios de actitud (para probar las reacciones de los empleados a las diversas secciones del contrato que la empresa piensa que requieren cambios o modificaciones) y las conferencias informales con líderes sindicales locales (para analizar la eficacia operativa del contrato y enviar varios globos de prueba sobre las ideas que tiene la empresa para los cambios).

ELEMENTOS DE LA NEGOCIACION

Las leyes laborales estadounidenses determinan categorías de elementos que son susceptibles de negociación: Se trata de elementos de negociación *obligatorios, voluntarios* e *ilegales*.

elementos de negociación voluntarios Elementos en la negociación colectiva sobre los cuales la negociación no es obligatoria ni ilegal: no se puede obligar a ninguna parte a negociar contra sus deseos estos elementos.

Los **elementos de negociación voluntarios** (o permisibles) no son obligatorios ni ilegales; son parte de las negociaciones sólo por acuerdo conjunto de la empresa y el sindicato. Ninguna de las partes puede ser obligada contra sus deseos a negociar en torno de los elementos voluntarios y no es posible rehusarse a firmar el contrato debido a que la otra parte se niega a negociar en torno de un elemento voluntario.

elementos de negociación ilegales Elementos en la negociación colectiva proscritos por la ley; por ejemplo, la cláusula en la que se acuerda contratar "exclusivamente a miembros sindicales" sería ilegal en un estado estadounidense con derecho al trabajo.

Los **elementos de negociación ilegales**, por supuesto, están proscritos por la ley. La cláusula en la que se acuerda contratar "exclusivamente a miembros del sindicato" sería ilegal en un estado con derecho al trabajo, por ejemplo.

elementos de negociación obligatoria Elementos en la negociación colectiva en los que una parte debe negociar si son presentados por la otra parte—por ejemplo, la remuneración.

Existen aproximadamente 70 elementos básicos en torno de los que la negociación es **obligatoria** de acuerdo con la ley, y se incluyen en la figura 16.1. Comprenden los salarios, horarios, períodos de descanso, despidos, transferencias, prestaciones y liquidación. Otros son añadidos conforme la ley se desarrolla. Por ejemplo, la prueba de drogas se convirtió en un elemento obligatorio como resultado de las decisiones de los tribunales en la década de los ochentas.[5]

OBLIGATORIOS	PERMITIDOS	ILEGAL
Indices de Salarios	Obligaciones de indemnización	Centro cerrado
Sueldos	Derechos gerenciales como temas sindicales	Segregación de los empleados con base en la raza
Horas de empleo	Prestaciones de pensión de empleados retirados	Trato discriminatorio
Pago de horas extras	Alcance de la unidad negociadora	
Diferenciales de turnos	Inclusión de los supervisores en el contrato	
Días festivos	Secciones adicionales al contrato como el sindicato internacional	
Vacaciones	Uso del marbete sindical	
Liquidación	Declaración de cambios laborales injustos	
Pensiones	Precios en la cafetería	
Prestaciones de seguro	Continuación del contrato anterior	
Plan de reparto de utilidades	Membresía del equipo negociador	
Bonos de Navidad	Empleo de rompedores de huelgas	
Alojamiento, alimentos y descuentos de la compañía		
Seguridad del empleado		
Desempeño en el puesto		
Seguridad sindical		
Relación gerencia-sindicato		
Prueba de drogas a los empleados		

FIGURA 16.1
Elementos de negociación

Fuente: Michael R. Carrell y Christina Heavring, *Collective Bargaining and Labor Relations: Cases, Practice and Law*, Nueva York, Macmillan Publishing Company, 1991, pp. 127.

ETAPAS DE LA NEGOCIACION[6]

La negociación habitualmente sigue diversas etapas de desarrollo.[7] *Primero*, cada parte presenta sus exigencias. (En esta etapa, ambas partes por lo común están muy alejadas entre sí en algunos aspectos.) *Segundo*, hay una reducción de las exigencias. (En esta etapa, cada parte cambia algunas de sus demandas para obtener otras.) *Tercero*, se producen los estudios de los subcomités: las partes forman subcomités conjuntos para tratar de alcanzar alternativas razonables. *Cuarto*, se llega a un arreglo informal y cada grupo regresa con su patrocinador; los representantes sindicales comunican informalmente a sus superiores y a los miembros del sindicato; los representantes de la empresa comunican a la gerencia de alto nivel. *Finalmente*, una vez que todo esté en orden, se ajusta el acuerdo formal y se firma.

Algunos consejos para la negociación

Reed Richardson ofrece los siguientes consejos a los negociadores:[8]

1. Asegúrese de haber establecido objetivos claros acerca de todos los elementos de negociación y de que entiende las bases sobre las que se establecieron los objetivos.
2. *No se apresure.*
3. Cuando tenga dudas, *reúnase* con sus allegados.
4. Esté *bien preparado* con datos firmes que apoyen su posición.
5. Siempre intente mantener cierta *flexibilidad* en su posición. No se aísle en el limbo.
6. No se inquiete solamente con lo que la otra parte dice y hace; *averigüe por qué*. Recuerde que la motivación económica no es la única explicación para la conducta y acciones de la otra parte.
7. Respete la importancia de *cuidar la imagen* por parte del otro negociador.
8. Esté alerta constantemente a las *intenciones reales* de la otra parte con respecto no solamente a las metas sino también a las prioridades.
9. *Escuche* con atención.
10. Cree una reputación de ser *justo pero firme*.
11. Aprenda a *controlar sus emociones;* no se aterrorice. Utilice las emociones como una herramienta, no como un obstáculo.
12. Asegúrese, al realizar cualquier movimiento en la negociación, de que conoce su *relación* con todos los demás movimientos.
13. Evalúe cada movimiento frente a los *objetivos*.
14. Ponga mucha atención a la manera de *escribir* cada cláusula negociada; las palabras y frases con frecuencia son una fuente de quejas.
15. Recuerde que las negociaciones colectivas son, por su naturaleza, parte de un proceso de *compromiso*. No existe posibilidad alguna de quedarse con todo el pastel.
16. Aprenda a *entender* a las personas y sus personalidades.
17. Considere el impacto de las negociaciones actuales en las de *años futuros*.

ATOLLADEROS, MEDIACION Y HUELGAS[9]

atolladero
Situación en la que ambas partes no llegan a un acuerdo, por lo general debido a que una de ellas demanda más de lo que la otra concederá.

Definición de atolladero

En la negociación colectiva, un **atolladero** se produce cuando las partes no pueden avanzar más hacia un arreglo. Generalmente se produce debido a que una parte exige más de lo que la otra quiere ofrecer. En ocasiones es posible resolver un atolladero gracias a una "tercera parte", una persona desinteresada que actúa como un mediador

o árbitro. Si no se resuelve el atolladero de esa manera, el sindicato podría convocar a un paro laboral o una huelga para presionar a la gerencia.[10]

intervención de una tercera parte
Intervenciones por parte de un tercer elemento utilizadas para superar una atolladero: la mediación, la presentación de hechos y el arbitraje.

mediación
Intervención en la que una tercera parte neutral trata de ayudar a lograr un acuerdo.

determinador de hechos
Parte neutral que estudia los problemas de una disputa y formula una recomendación pública sobre cuál debería ser un arreglo razonable.

arbitraje
El tipo más definitivo de intervención de una tercera parte, en la que el árbitro generalmente tiene el poder para determinar y dictar los términos del arreglo.

huelga
Negativa de los empleados a trabajar hasta que la empresa responda a sus demandas.

huelga económica
Huelga que se produce a raíz de la incapacidad para ponerse de acuerdo sobre los términos de un contrato.

huelga por prácticas laborales injustas
Huelga dirigida a protestar por la conducta ilegal de la empresa.

huelga salvaje
En Estados Unidos, huelga no autorizada que ocurre durante la vigencia de un contrato.

huelga de solidaridad
Huelga que inicia un sindicato en apoyo a la huelga de otro.

Intervención de una tercera parte

Para superar un atolladero, se utilizan tres tipos de intervención, mediación, determinación de hechos y arbitraje. Con la **mediación**, una tercera parte neutral trata de ayudar a los participantes a llegar a un acuerdo. El mediador por lo general sostiene reuniones con cada parte para determinar cuál es su posición y utiliza esta información para encontrar un terreno común sobre el que se puedan realizar negociaciones posteriores. El mediador siempre lleva y trae información, y como tal comunica evaluaciones de la probabilidad de una huelga, los posibles paquetes de arreglo disponibles y otros elementos parecidos; esta persona no tiene autoridad para establecer una posición o hacer concesiones.

En algunas situaciones (como en los casos de una disputa en la que el presidente de Estados Unidos determina que sería una emergencia nacional que se produjera una huelga), es posible que se nombre a un *determinador de hechos*. Un **determinador de hechos** es una parte neutral que estudia las cuestiones en la disputa y ofrece una recomendación pública de cuál debería ser un arreglo razonable.[11] Por ejemplo, los consejos determinadores de hechos en emergencias presidenciales han resuelto con éxito atolladeros en algunas disputas críticas en el sector transporte.

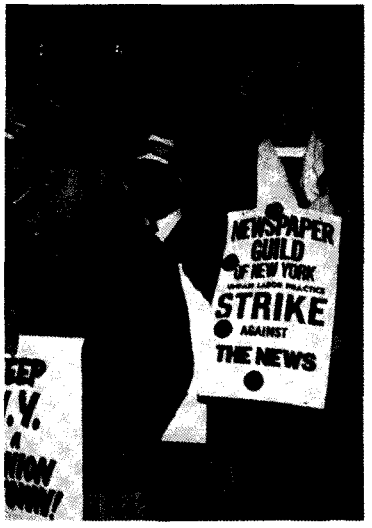
El **arbitraje** es el tipo más definitivo de intervención de una tercera parte, en cuanto a que el árbitro con frecuencia tiene el potencial para determinar y dictar los términos del arreglo. A diferencia de la mediación y la determinación de hechos, el arbitraje puede garantizar una solución a un atolladero. Con un arbitraje obligatorio, ambas partes están comprometidas a aceptar lo que determine el árbitro. Si no es obligatoria la decisión, entonces no tienen que aceptarla. El arbitraje también podría ser voluntario u obligatorio (en otras palabras, impuesto por una agencia del gobierno). En Estados Unidos, el arbitraje voluntario es el más generalizado.

Huelgas

Existen cuatro principales tipos de **huelgas**. Una **huelga económica** se produce cuando no es posible llegar a un acuerdo sobre los términos de un contrato —en otras palabras, surge de un atolladero. Por otra parte, las **huelgas por prácticas laborales injustas** van dirigidas a protestar por la conducta ilegal de parte de la empresa. Una **huelga "salvaje"**, en Estados Unidos, es un paro no autorizado que se produce durante la vigencia de un contrato. Una **huelga de solidaridad** ocurre cuando un sindicato organiza una huelga para apoyar el movimiento de otro.[12] Las manifestaciones son una de las primeras actividades durante una huelga. Su propósito es informar al público sobre la existencia de una disputa laboral y (con frecuencia) instar a otros a que no hagan negocios con la empresa en cuestión.

Las empresas cuentan con diversas respuestas cuando son objeto de una huelga. Una es *cerrar* el área afectada y suspender sus operaciones hasta que termine la huelga. La segunda opción es *contratar* trabajo externo mientras dure la huelga, a fin de limitar sus efectos para la compañía. La tercera posibilidad es que la compañía *mantenga sus operaciones*, quizás valiéndose de supervisores y otros empleados que no sigan la huelga, para cubrir a los que están en paro. La cuarta alternativa es contratar sustitutos para los huelguistas. En una huelga económica, estos sustitutos pueden ser considerados "permanentes" y no tendrán que ser desplazados por los huelguistas que decidan regresar a trabajar. Si la huelga fue por prácticas de trabajo injustas, los huelguistas tienen derecho a regresar a sus puestos después de recibir una oferta incondicional para hacerlo. Los paros de trabajo importantes (aquellos que comprenden miles o más trabajadores) se han reducido significativamente durante los últimos diez años o más, desde aproximadamente 140 en 1981 hasta unos 40 en 1991.[13]

Preparación para la huelga



El fracaso en el contrato de 1990, hizo que estos empleados del *New York Daily News* se manifestaran como parte de una huelga económica.

Cuando es inminente una huelga, se tendrán que hacer planes para enfrentarla. Por ejemplo, dos expertos afirman que, cuando una huelga es inminente o ya ha iniciado, seguir las siguientes normas puede reducir la confusión.[14]

- Pagar a todos los empleados huelguistas lo que se les debe desde el primer día de la huelga.
- Asegurar las instalaciones. Los supervisores deberán estar alertas frente a extraños en la propiedad y deberá controlarse el acceso. La compañía deberá considerar la posibilidad de contratar guardias para proteger a los sustitutos que llegan y se van del trabajo, y para vigilar y controlar a los manifestantes, si fuera necesario.
- Notificar a todos los clientes. Podría decidirse no notificar sino simplemente responder preguntas. Deberá prepararse una respuesta oficial para todos los clientes; ésta debe ser meramente informativa.
- Ponerse en contacto con todos los proveedores y otras personas con las que se hacen negocios y que tendrán que cruzar la línea de manifestantes. Establecer métodos alternativos para obtener materias primas.
- Realizar arreglos para vigilancia toda la noche en las instalaciones y para la distribución de alimentos en caso de que la ocasión lo justifique.
- Notificar a la oficina local de desempleo de la necesidad surgida de contar con trabajadores de reemplazo.
- Tomar fotografías de las instalaciones antes, durante y después de las manifestaciones. Si es necesario, instalar equipo de videograbación y un micrófono de larga distancia para vigilar las acciones mal intencionadas de la línea de manifestantes.
- Llevar un registro de todos los hechos referentes a las actividades y violaciones de los huelguistas, así como los incidentes de violencia, amenazas, manifestaciones masivas, daños en propiedades o problemas. Registre la respuesta de la policía a la solicitud de ayuda.
- Reúna las siguientes pruebas: número de manifestantes y sus nombres; hora, fecha y ubicación de la manifestación; letreros en los carteles que portan los manifestantes y descripciones de los automóviles y matrículas.

Otras alternativas

boicot
Negativa combinada de los empleados y otras partes interesadas a comprar o utilizar los productos de la empresa.

cierre de planta
Negativa de la empresa a ofrecer la oportunidad de trabajar.

La empresa y los trabajadores tienen cada uno otra arma en su arsenal para intentar romper un atolladero y alcanzar sus objetivos. Los sindicatos en ocasiones tratan de organizar **boicots**, con la intención de presionar a la empresa para que realice concesiones. De hecho, en la actualidad algunos sindicatos contratan "asesores de boicots" para organizar "campañas corporativas" que ejercen presión sobre empresas relacionadas, como los bancos que han extendido los principales préstamos a la compañía. De esta manera, el sindicato espera presionar a la empresa y a sus propietarios para que acepten sus términos.

Por su parte, las empresas pueden tratar de romper un atolladero con un *cierre de planta*. Un **cierre de planta** es la negativa de la compañía a ofrecer oportunidades para trabajar; en otras palabras, los empleados son (en ocasiones literalmente) bloqueados, y se les prohíbe realizar su trabajo (y por tanto recibir su pago).

El NLRB no considera los cierres de plantas como prácticas laborales injustas, excepto en ciertas condiciones específicas. Por ejemplo, si el producto es perecedero (como los vegetales), entonces un cierre podría ser una táctica legítima para neutralizar o reducir el poder del sindicato. Un cierre es sólo una práctica laboral injusta cuando la empresa actúa por un propósito prohibido. No es un propósito prohibido tratar de llevar un acuerdo de negociaciones a términos favorables para la empresa. Hoy día los cierres se utilizan muy poco; las empresas generalmente no están dispuestas a suspender sus operaciones cuando los empleados desean seguir trabajando (aun cuando se haya producido un atolladero en la mesa de negociaciones).[15] Sin embargo, en 1989, los jugadores de béisbol se pusieron en huelga y los propietarios los amenazaron con un cierre; entonces los jugadores regresaron a trabajar.

EL ACUERDO

El acuerdo a que se llegue podría constar de 20 o 30 páginas, o más de 100. Es posible que contenga solamente declaraciones generales de política o una especificación detallada de las reglas y procedimientos. La tendencia actual es a favor de contratos más largos y detallados. Esto en gran medida es resultado del creciente número de asuntos que cubren los acuerdos.

Las principales secciones de un contrato característico cubren temas como los siguientes:

1. Derechos de la gerencia
2. Seguridad y cuotas sindicales
3. Procedimientos para quejas
4. Arbitraje de las quejas
5. Procedimientos disciplinarios
6. Tarifas de compensación
7. Horas de trabajo y tiempo extra
8. Prestaciones: vacaciones, días festivos, seguro, pensiones
9. Cláusulas de higiene y seguridad
10. Cláusulas de antigüedad y seguridad para los empleados
11. Fecha de terminación del contrato

No obstante, esta lista solamente muestra los principales temas. El Bureau of National Affairs en Washington ha publicado un "indicador de cláusulas de contrato" que puede utilizarse como lista de verificación para guiar las discusiones durante la negociación.

CAMBIOS QUE SE DEBEN ESPERAR DESPUES DE LA SINDICALIZACION

No es necesario decir que la sindicalización de los empleados tendrá profundos efectos sobre la gerencia y la organización. El profesor Dale Beach afirma que hay cinco áreas básicas en las que se sentirá el impacto del sindicato:[16] restringirá la libertad de acción de la gerencia; producirá presión sindical para la uniformidad en el trato a todos los empleados; requerirá de mejores políticas y prácticas de recursos humanos; exigirá que se utilice un vocero para los empleados y llevará a la centralización de la toma de decisiones en torno de las relaciones laborales.

Quizás el impacto más obvio del sindicato es que limita la libertad de acción de la gerencia. Por ejemplo, el sindicato podrá discutir ahora decisiones como a quién se despide cuando baja la actividad, quién trabaja tiempo extra y quién recibe un aumento.

En parte debido a la perspectiva de esos cuestionamientos (y en parte debido a que el contrato sindical contiene cláusulas por escrito con respecto a la remuneración, prestaciones, promoción y otros elementos así), la sindicalización produce también una sistematización, centralización y mejoramiento de las políticas, procedimientos y reglas de recursos humanos de la empresa. Por ejemplo, con la sindicalización la organización podría tomar medidas para (1) avisar a los gerentes de las plantas que las cuestiones relacionadas con el sindicato deben canalizarse por el especialista en relaciones laborales de las oficinas centrales; (2) formular un plan de compensación y particularmente un sistema de clases salariales, y (3) desarrollar un procedimiento más objetivo y avanzado para evaluar el desempeño de los empleados, para que los cuestionamientos del sindicato sean menos eficaces.

ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO: QUEJAS

EL IMPORTANTE PAPEL DE LA ADMINISTRACION DEL CONTRATO

queja
Cualquier factor referente a salarios, horas o condiciones de empleo que se utiliza para acusar a la empresa.

procedimiento de quejas
Sistema ordenado mediante el que la empresa y el sindicato determina si el contrato fue violado o no.

La elaboración de un acuerdo laboral no es el último paso en la negociación colectiva; en cierto sentido, es apenas el comienzo. Ningún contrato laboral puede ser tan completo que cubra todas las contingencias y responda todas las preguntas. Por ejemplo, suponga que el contrato señala que solamente se podrá despedir a un empleado con "causa justa". Posteriormente, se despide a un trabajador por dirigirse agresivamente a su supervisor. ¿Fue correcto cesar a esa persona? ¿El hablar así a un superior es "causa justa"?

Estos problemas en general se manejan y resuelven mediante el **procedimiento de quejas** del contrato laboral. Este procedimiento ofrece un sistema ordenado mediante el cual la empresa y el sindicato determinan si el contrato fue violado o no;[17] es el vehículo para administrar el contrato cotidianamente. Por medio de este proceso de quejas se interpreta y da significado a varias cláusulas y el contrato se transforma en un "organismo vivo". (Hay que recordar, sin embargo, que esta **negociación colectiva cotidiana** contempla solamente la *interpretación*; en general *no* prevé la negociación de nuevos términos o la alteración de los existentes.)[18]

¿CUALES SON LAS PRINCIPALES FUENTES DE QUEJAS?

negociación colectiva cotidiana
Proceso de resolución de quejas por el que se interpretan (pero *no* se renegocian) las cláusulas del contrato colectivo.

Desde un punto de vista práctico, probablemente es más fácil listar los asuntos que *no* provocan quejas que los que sí las producen. Cualquier factor que tenga que ver con salarios, horas o condiciones de empleo, ha sido y será utilizado como base para una queja o denuncia.

Sin embargo, algunas quejas son más graves que otras debido a que generalmente son más difíciles de resolver. Los casos de disciplina y los problemas de antigüedad (incluyendo las promociones, transferencias y despidos) estarían a la cabeza de una lista de ellos. Otros serían quejas derivadas de la valuación del puesto y las asignaciones de trabajo, tiempo extra, vacaciones, planes de incentivos y días festivos.[19] A continuación se presentan cinco ejemplos reales de quejas de acuerdo con un listado elaborado por Reed Richardson:[20]

Ausentismo: Una empresa despidió a un empleado por exceso de faltas. El trabajador presentó una queja en la que indicaba que no hubo advertencias o disciplina previa en relación con las faltas excesivas.

Insubordinación: Un trabajador en dos ocasiones se rehusó a obedecer la orden de un superior de que se reuniera con él, a menos que estuviera un representante sindical presente. Como resultado, se cesó al empleado y éste presentó una queja por la medida.

Tiempo extra: Se eliminó el tiempo extra los domingos después de la división de un departamento. Los empleados afectados presentaron una queja por la pérdida del tiempo extra.

Reglas de la planta: En la planta había un letrero que prohibía a los empleados comer o beber durante descansos no programados. Los trabajadores presentaron una queja en la que aseguraban que esa regla era arbitraria.

Antigüedad: Se contrató a un empleado nuevo para cubrir el puesto de un trabajador con antigüedad despedido. El veterano presentó una queja por la acción.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Siempre pregunte: ¿Cuál es el problema verdadero?

Es importante recordar que una queja con frecuencia es solamente un síntoma de un problema existente. Por ejemplo, la preocupación de un empleado por la seguridad de su empleo podría provocar una queja por una transferencia, la asignación de un trabajo o una promoción. En ocasiones, se puede culpar a las malas relaciones entre los supervisores y subordinados: ésta suele ser la causa de las quejas sobre el "trato justo", por ejemplo. Causas potenciales de quejas son los factores organizacionales como los puestos automatizados o las ambiguas descripciones del puesto. Otra causa es el activismo sindical; por ejemplo, el sindicato podría pedir quejas de los trabajadores para subrayar que hay una supervisión poco eficiente. Los empleados problema son una causa más de quejas. Se trata de individuos que, por su naturaleza, son negativos, se sienten insatisfechos y son propensos a quejarse.[21] *Las medidas disciplinarias* —la principal fuente de quejas— y los *despidos* —un frecuente resultado de las medidas disciplinarias— se explican en el capítulo 17.

EL PROCEDIMIENTO DE QUEJAS

La mayoría de los contratos de negociación colectiva incluyen un procedimiento de quejas cuidadosamente descrito. Este procedimiento especifica los varios pasos a seguir, los límites de tiempo asociados con cada paso y reglas específicas como "todas las denuncias de violación del contrato deben presentarse por escrito".

Los procedimientos de quejas difieren de una empresa a otra. Algunos contienen procedimientos sencillos de dos pasos. En este caso, el denunciante, el representante sindical y el representante de la compañía se reúnen primero para analizar la queja. Si no se llega a una solución satisfactoria, entonces la queja se presenta ante un árbitro independiente o "tercera persona", quien escucha el caso, toma notas y ofrece una decisión.

En el otro extremo, el procedimiento de quejas podría contener seis o más pasos. El primero sería que el denunciante y su representante se reunieran informalmente con el supervisor del quejoso y trataran de encontrar una solución. Si no es posible, se presenta una queja formal y se programa una reunión entre el empleado, su representante y el jefe del supervisor. Los siguientes pasos comprenden reuniones entre gerentes de niveles cada vez más altos. Finalmente, si la gerencia de alto nivel y el sindicato no pueden llegar a un arreglo, la queja podría tener que someterse a un arbitraje.

Un ejemplo de qué esperar

Los profesores Arthur Sloane y Fred Witney afirman que la mejor manera de demostrar el funcionamiento de un procedimiento de quejas es un ejemplo. Presentan el siguiente como una situación real que tipifica el proceso de denuncia en la industria.[22]

Antecedentes

Tom Swift, miembro del Local 1000, estuvo empleado por la XYZ Manufacturing Company durante cinco años. Su historial de producción era excelente, no provocaba problemas a la gerencia y durante su cuarto año de empleo recibió una promoción. Un día, Swift empezó a prepararse para salir de la planta 20 minutos antes de la hora de salida. Guardó sus herramientas, se lavó, se cambió el overol y se puso su ropa de calle. Jackson, un supervisor asistente en su departamento, observó lo que hacía Swift. Inmediatamente le informó que iría a la "oficina" a recomendar que lo cesaran. A la mañana siguiente, Swift se presentó a trabajar, pero Jackson le entregó un sobre de pago. Además de su salario, contenía un nota de cese. La nota declaraba que la compañía despedía a Swift debido a que se preparó para dejar la planta 20 minutos

antes de la hora de salida. Swift inmediatamente se puso en contacto con su representante sindical, Sue Thomas. Le contó las circunstancias y el representante consideró que el cese constituía una violación del contrato colectivo. Una cláusula del mismo señala que un empleado solamente podrá ser cesado por "causa justa". En desacuerdo con el supervisor asistente y la "oficina", el representante de Thomas pensaba que el cese *no* se produjo debido a una causa justa.

Paso 1: Los pasos para llevar la queja estaban claramente definidos en el contrato colectivo. Primero, era necesario presentar la denuncia ante el supervisor del departamento en el que trabajaba Swift. Tanto Thomas como Swift se presentaron ante el supervisor y entregaron la queja por escrito. El supervisor tenía que dar su respuesta a la denuncia dentro de 48 horas después de recibirla. Cumplió con el plazo, pero su respuesta no satisfizo a Swift ni a Thomas. El supervisor apoyó la acción de su asistente y se rehusó a recomendar la reinstalación de Swift.

Paso 2: No satisfecho con la acción del supervisor, el sindicato (por medio de Thomas, el representante) inició el segundo paso del procedimiento de quejas. Este paso exigió la apelación de la decisión ante el superintendente del departamento en el que trabajaba Swift. El superintendente apoyó las decisiones de su supervisor y el asistente. A pesar de los esfuerzos del representante (quien argumentó vigorosamente los méritos de Swift), el superintendente del departamento se rehusó a reinstalar al trabajador. Por tanto, se agotó el segundo paso del procedimiento de quejas y el sindicato y el trabajador no estaban todavía satisfechos con los resultados. (Recuerde que la gran mayoría de las quejas generalmente *se* resuelve en estos dos primeros pasos del procedimiento de quejas.)

Paso 3: Es así como el sindicato procedió a seguir el tercer paso del procedimiento de quejas. El personal de quejas para el tercer paso incluía al gerente general y su representante de la compañía, así como el sindicato representado por el comité de quejas de la planta. Los resultados de la negociación resultaron satisfactorios para Swift, el sindicato y la compañía. Después de 45 minutos de agitada discusión, el grupo gerencial estuvo de acuerdo con el sindicato en que el cese no estaba justificado en este caso en particular. (Por cierto, el comité gerencial fue persuadido por las siguientes circunstancias. Todos estuvieron de acuerdo en que Swift tenía un historial sobresaliente antes de que se produjera el cese. Además, la discusión reveló que Swift había preguntado al supervisor del departamento si había más trabajo qué hacer antes de que se alejara de su mesa de trabajo para prepararse a ir a casa. La respuesta del supervisor había sido negativa. Finalmente, se comentó que Swift tenía un problema serio en su hogar que justificaba su deseo por irse temprano.) Se llegó a la conclusión de que se reinstalaría a Swift en su puesto pero se le castigaría con una suspensión de tres días sin pago.

Paso 4: ¿Qué habría ocurrido si la compañía y el sindicato no hubieran llegado a un acuerdo satisfactorio en el tercer paso del procedimiento de quejas? En este contrato en particular, el procedimiento contemplaba un cuarto paso. El personal involucrado en el cuarto paso incluía (por la compañía) al vicepresidente a cargo de relaciones industriales o su representante y (por el sindicato) a un funcionario del sindicato internacional o su representante.[23] En la mayoría de los contratos, un paso final consiste en llevar la queja fuera de la compañía para un arbitraje (por lo general, la decisión de los árbitros no puede apelarse ante los tribunales excepto en los casos de discriminación).

MANEJO DE QUEJAS EN ORGANIZACIONES NO SINDICALIZADAS

Casi todo contrato laboral firmado contiene una cláusula de procedimiento de quejas, pero sucede que las empresas *no sindicalizadas* necesitan también un procedimiento así. Se analizarán estos procedimientos en el capítulo siguiente.

NORMAS PARA EL MANEJO DE QUEJAS

Desarrolle el medio apropiado

La mejor manera de "manejar" una queja es desarrollar un medio de trabajo en el que no se produzcan quejas, en primer lugar.[24] Debido a esto, el *manejo constructivo de quejas* depende primero de la capacidad para reconocer, diagnosticar y corregir las causas de la insatisfacción potencial de los empleados (causas como las evaluaciones injustas, salarios no equitativos o mala comunicación) *antes* de que se conviertan en quejas formales.

Algunos lineamientos: Qué se puede hacer y qué no[25]

Como gerente, su comportamiento en el manejo de quejas es muy importante. El gerente está en la "línea de combate" y por tanto debe trazar un curso entre el trato justo de los empleados y mantener los derechos y prerrogativas de la gerencia. Walter Baer desarrolló una lista de qué se puede hacer y qué no, que puede servir como normas útiles para el manejo de quejas.[26] A continuación se presentan algunas de las más importantes.

Qué se debe hacer

Investigar y manejar todos y cada uno de los casos como si fueran a llegar a una audiencia de arbitraje.

Hable con el empleado sobre su queja; conceda tiempo suficiente a la persona para que se exprese.

Pida al sindicato que indique los puntos contractuales específicos que supuestamente fueron violados.

Cumpla con los límites de tiempo contractuales para el manejo de las quejas.

Visite el área de trabajo donde se produjo la queja.

Determine si hubo testigos.

Examine el historial laboral del denunciante.

Revise con cuidado los historiales de quejas previas.

Trate al representante sindical como a un igual.

Realice las discusiones sobre la queja en privado.

Informe totalmente a su supervisor de los aspectos de la queja.

Qué no hacer

Discutir el caso sólo con el representante sindical: el quejoso definitivamente debe estar presente.

Hacer arreglos inconsistentes con el contrato laboral con el empleado.

Evitar poner el remedio si la compañía se equivocó.

Admitir el efecto limitante de prácticas pasadas.

Renunciar a sus derechos como gerente, ante el sindicato.

Arreglar las quejas con base en lo que es "justo". Por el contrario, habrá que apegarse al contrato laboral, que después de todo deberá ser la norma.

Negociar en torno de elementos no cubiertos por el contrato.

Tratar como arbitrables las demandas que pidan acciones disciplinarias o el cese de gerentes.

APLICACIÓN DE LA COMPUTADORA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA: CÓMO CALCULAR LOS COSTOS DE LAS OFERTAS POR MEDIO DE LA COMPUTADORA

Si los estudiantes de administración finalmente trabajan para la gerencia o para la clase obrera, por lo general se les invita a jugar con simulaciones por computadora que responden a las preguntas "¿qué pasa si. . .?". En algunas ocasiones, las simulaciones son estrategias complejas; otras veces son tan elementales como estimar proyectos de flujo de efectivo. Estos mismos conceptos podrían ser aplicados a las negociaciones obrero-patronales. Cuando la clase obrera sugiere un aumento de salario del 5% durante el primer año, seguido por 3% en cada uno de los siguientes 2 años, la gerencia responde con 3, 3, 5, al comprender que su propuesta costará menos durante el curso de los tres años. Sin embargo, estudiar el costo de otras prestaciones podría no ser fácilmente entendido. Por tanto, los programas que calculan con rapidez los costos económicos de las prestaciones (tanto los costos directos como los indirectos) ofrecen la oportunidad de una negociación más inteligente.[1]

Para calcular con rapidez los costos de las ofertas o de las contraofertas, se puede elaborar una tabla sencilla basada en el porcentaje de (1) cada nivel en la clasificación salarial, o (2) el pago anual de cada uno de los empleados, o (3) una prestación particular. Por ejemplo, si cada nivel salarial es 4% superior al anterior, y el primer nivel de cada clasificación es igual al medio nivel de la clasificación previa, simplemente cambie el primer nivel de la primera clasificación en la tabla del plan salarial para actualizarla. Luego, relacione esta tabla y el índice salarial de cada empleado (mediante una clave en esta tabla), para tener a disposición el nuevo costo total. Si a un empleado se le paga en el índice del nivel cuatro, clasificación tres, una dirección de celda próxima al nombre de este empleado le dice a la compañía el presupuesto para este empleado. Si ha trabajado un promedio de 100 horas extras cada uno de los últimos tres años, se deberá colocar una fórmula próxima al nombre del empleado que incluye la dirección de la celda más el índice por hora (si el plan salarial no está considerado por horas) por 100 (para representar las 100 horas).

Si alguien sugiere que el paquete de prestaciones debe elevarse al 7% para incluir alguna cantidad económica para el cuidado de los niños, el negociador debe tener a su disposición el número de empleados que han expresado interés en esta prestación y el número de niños que serían atendidos, así como un estimado de los costos posibles. Al combinar esta información con el porcentaje de nómina actual asignado para los costos de prestaciones, podrá ver si el 7% es o no una cantidad realista de los costos probables. El negociador podría estar dispuesto a dar 5% y, con los datos del uso probable y los costos calculados, ser capaz de negociar los términos de la prestación que mejor controlarán los costos, manteniéndolos dentro del estimado propuesto.

En consecuencia, las computadoras ayudan a prepararse para las sesiones de negociación y podrían reducir posiblemente el tiempo que toman estas negociaciones. Si las pláticas se llevan a cabo fuera de la empresa, las computadoras portátiles o laptop con 30 o 40 megabites de memoria proporcionarían el apoyo.

[1] M. Steven Potash, "A Scientific Approach to Bargaining", *ABA Journal*, enero de 1986, p. 58.

Dar largas respuestas por escrito a las quejas.

Negociar el arreglo de una queja a cambio de que sea retirada (o tratar de compensar una mala decisión en una queja dando marcha atrás en otra).

Negar las quejas bajo la premisa de que "tengo las manos atadas por la dirección".

Acceder a enmiendas informales en el contrato.

EL FUTURO DEL SINDICALISMO

LOS SINDICATOS EN MOMENTOS DIFICILES

Las décadas de los setentas y ochentas fueron épocas difíciles para los sindicatos en Estados Unidos; durante esos años sus filas se redujeron considerablemente. En 1975 aproximadamente el 22% de la fuerza laboral no agrícola estadounidense pertenecía a sindicatos. Para 1992, esa cifra había descendido a cerca del 16%. Esta caída en realidad se inició a principios de la década de los cincuentas. Para entonces, los trabajadores más fáciles de organizar en industrias como la minería, el transporte y las manufacturas ya habían sido sindicalizados.

En los setentas y ochentas ocurrieron otros cambios. La mayoría de los nuevos empleos creados en la economía estadounidense se había dado en el sector de servicios y en la actualidad cerca de 75% está empleado en compañías de servicio. Estos trabajadores nunca han estado del lado de los sindicatos. Muchos trabajan medio tiempo y la compañía característica es pequeña. Eso hace que sea más difícil y costoso para los sindicatos organizarlos, en parte porque requiere de tratar con muchas más empresas.[27]

Los últimos diez años también han sido una época de reestructuración para la industria estadounidense, que se enfrenta con la intensa competencia global, equipo modernizado y carreras corporativas. Cientos de miles de miembros sindicales han sido despedidos conforme las empresas tratan de consolidarse e incrementar sus utilidades.

En una prueba importante para los sindicatos, los trabajadores en Nissan Motor Manufacturing Corp., en Smyrna, Tennessee, rechazaron a la United Auto Workers en la primera votación sindical en una planta automotriz de Estados Unidos de propiedad completamente japonesa.[28] Después de una amarga campaña de organización sindical de 18 meses, los trabajadores votaron más de 2 a 1 contra la representación del UAW en 1989, aparentemente debido a que los salarios, la seguridad en el empleo y las prácticas gerenciales ya eran favorables en la planta.

La *doble organización* es otra manera en que las compañías estadounidenses presionan a los sindicatos. Se refiere a una táctica en la que las empresas evitan sus obligaciones bajo los contratos sindicales al establecer y manejar compañías no sindicalizadas a las que transfieren el trabajo. El NLRB permite esto en ciertas circunstancias y es, por ejemplo, una práctica común en la industria de la construcción.

En la misma forma, como se explica en el capítulo 15, las leyes laborales y las disposiciones de los tribunales por los cuales los sindicatos pelearon tanto, están ahora en su lugar apropiado. Irónicamente —junto con las prácticas administrativas de recursos humanos más progresistas en muchas empresas— ofrecen el tipo de protección (por ejemplo, la salud ocupacional o las advertencias del cierre de plantas) que hasta hace algunos años sólo los sindicatos podían proporcionar.[29]

Más allá de esto, la tecnología influirá en la sindicalización. Los sistemas por computadora y otras nuevas tecnologías podrían reducir la demanda de mano de obra, por ejemplo. El trabajo electrónico (como en el procesamiento de las reclamaciones de tarjetas de crédito) también es altamente portátil comparado con el trabajo de fabricación. El moderno trabajo de oficina —y sus trabajadores— de esta manera pueden ser desplazados casi literalmente con el toque de un botón, desde una instalación en un estado hacia otro, y aun en el extranjero.[30]

¿QUE VIENE PARA LOS SINDICATOS?

¿Todo esto significa que ya no son necesarios los sindicatos? Probablemente no. Lo que implica es un cambio en la manera en que funcionan y en la forma en que se desempeñan.

Esto parece exigir diversos cambios en la manera en que los sindicatos realizan sus funciones. Primero, los sindicatos ya toman medidas para reafirmar su función como representantes de los empleados. Como señala el presidente del Sindicato de Trabajadores Acereros Unidos, "nosotros no vamos a sentarnos a permitir que la gerencia enrede las cosas como lo hizo en el pasado".[31] En la actualidad, por un lado, casi ocho millones de trabajadores poseen una parte de sus empresas mediante los planes de propiedad de acciones. Recuerde que estas ESOP básicamente son planes de pensión mediante los cuales los empleados acumulan acciones de su compañía. Como resultado, los empleados no administrativos ahora se reúnen con los consejos de directores en más de 300 empresas en su papel de representantes de los planes de adquisición de acciones de la empresa para el empleado.

Segundo, los sindicatos están siendo más agresivos y más sofisticados en la manera en que se presentan al público. La AFL-CIO tiene un programa para capacitar a miles de sindicalistas de las bases sobre cómo reaccionar a la cámara de televisión. Al mismo tiempo, los sindicatos están haciendo su mejor esfuerzo para organizar a los empleados de oficinas, con más del 10% de ellos ya sindicalizados. Como se verá, los sindicatos también están haciendo pactos más cooperativos con las empresas. Por ejemplo, trabajan con éstas en el desarrollo de programas de participación de los equipos de empleados.

En los primeros días del nuevo gobierno demócrata del presidente Clinton, un movimiento sindical más optimista empezaba ya a delinear una nueva estrategia. Entre otros cambios, hay un esfuerzo dirigido a eliminar a ciertos ejecutivos propietarios de administraciones anteriores, algunas de las cuales produjeron el efecto de impedir los esfuerzos de organización de los sindicatos. Otros esfuerzos indudablemente también se llevarán a cabo.

CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO

Los programas de círculos de calidad y de administración de la calidad total descritos en el capítulo 9 son una navaja de dos filos cuando se refieren a los sindicatos. Por una parte, estos programas pueden ser la base para mejorar la comunicación y fomentar la armonía obrero-patronal. Por otra parte, podrían socavar la seguridad sindical mediante la formación de relaciones entre los obreros y la gerencia que hagan obsoletos a los sindicatos. Por tanto los sindicatos están un tanto indecisos en cuanto al tema de los programas de participación para crear el compromiso.

De acuerdo con las investigaciones, al menos, los programas de participación del trabajador no parecen ser la amenaza sindical que los líderes temen que puedan ser. Un estudio, por ejemplo, demostró algunas diferencias entre la forma en que consideran el desempeño de sus sindicatos los participantes y los no participantes de los programas de calidad.[32] Otro investigador encontró que los participantes en un programa de calidad estaban realmente más involucrados y satisfechos con el sindicato que los no participantes.[33]

Tal vez el tema central es si el sindicato está o no involucrado en desarrollar e implementar el programa de calidad total. Por ejemplo, un estudio concluyó que fue mucho menos probable que los funcionarios sindicales consideraran en forma negativa a los programas de calidad si participaban en su diseño y aplicación.[34] En forma semejante, en otro estudio los investigadores encontraron que "fue mucho menos probable que los miembros sindicales que participaron en [estos] programas los consideraran como una amenaza para el sindicato, que los miembros sindicales no participantes, y también permanecieron más leales al sindicato".[35] La idea de demostrar que incluir al sindicato en el programa de participación puede ser útil parece haber sucedido en programas como el de Saturn Corp., el cual se analizará posteriormente. Primero, sin

embargo, consideremos lo que puede suceder cuando los sindicatos se resisten. Una manera de hacerlo es reclamar prácticas de trabajo injustas contra la empresa.

¿Los programas de participación de los empleados son prácticas de trabajo injustas?

El incremento de los programas de participación de los empleados —los equipos de círculos de calidad, los programas de mejoramiento de la calidad, la calidad de la vida laboral y otros— ha aumentado la urgencia de un asunto que se ha debatido en los círculos de las relaciones laborales durante 50 años: ¿Los programas de participación de los empleados son como "sindicatos simulados" y, por tanto, ilegales de acuerdo con el Acta Nacional de Relaciones Laborales? En la actualidad son "objeto de serias demandas legales de acuerdo con esa Acta."[36]

Para entender el problema, es útil saber que una meta principal del Acta Nacional de las Relaciones Laborales (o Acta Wagner) fue para prohibir los llamados sindicatos simulados. Dos años antes de aprobar el NLRA, el Acta de Recuperación Nacional de 1933 trató de dar a los empleados el derecho de organizarse y negociar colectivamente. Esto a su vez propició un enorme aumento en los "sindicatos simulados", sindicatos que eran en realidad organizaciones apoyadas por la compañía con el propósito de mantener fuera a los sindicatos legítimos. Como el senador Robert Wagner explicó entonces, "en la actualidad, la negociación colectiva genuina está siendo obstaculizada sin medida por la proliferación de los sindicatos de las compañías".[37] Estos sindicatos simulados fueron uno de los factores principales que motivaron al senador Wagner a auspiciar el Acta Nacional de Relaciones Laborales de 1935.

El problema es que, debido a la manera en que está redactada y es interpretada el NLRA, programas participativos como los círculos de calidad y los equipos para el mejoramiento de la calidad podrían ser considerados como sindicatos simulados. En parte, porque la NLRA define una "organización laboral" como

> Cualquier organización de cualquier tipo, o cualquier agencia o comité o plan de representación de empleados en el cual participan empleados, y que existe para el propósito, total o parcial, de tratar con los empleadores en relación con las quejas, disputas laborales, salarios, índices de pagos, horas de empleo o condiciones de trabajo.[38]

Así, pues, el asunto de si los diferentes tipos de planes de participación de los trabajadores son sindicatos simulados ha sido un tema de controversia durante muchos años. El senador Wagner específicamente mencionó que este proyecto no "impide que las empresas formen o apoyen las asociaciones que existan para favorecer la salud y el bienestar general de los trabajadores o para ofrecer seguros de grupo o para propósitos semejantes".[39] En algunos casos —como el *NLRB* vs. *Ampex Corporation*— los tribunales y el NLRB afirmaron que los comités de participación de la empresa *eran* organizaciones laborales y, por tanto, fueron prohibidos de acuerdo con el NLRA. En otros casos, como en *Sears, Roebuck and Company*,[40] la decisión ha sido que los comités —en este caso, un comité de comunicación de los empleados formado por un trabajador de cada uno de los diez departamentos, se reunía con la gerencia para analizar asuntos como uniformes, herramientas y equipo— *no* cumplen con la definición de organización laboral y por tanto fueron permitidos de acuerdo con el NLRA.[41]

Al parecer, la consideración de si un programa de participación de la empresa es o no una organización laboral no permisible gira en torno por lo menos a dos situaciones. Una es la cuestión de "dominio". Si la empresa formula la idea de la organización (comités); los crea; controla el desarrollo de sus reglas de constitución o gobierno; mantiene el control sobre las funciones de los comités; controla la administración interna del programa; controla o participa en las reuniones del programa; o permite que la organización —en este caso los comités— se reúna sobre estas premisas y utilice sus suministros mientras le paga a los empleados durante el tiempo de las reuniones del comité, las organizaciones *podrían ser* consideradas dominadas de manera no permisible por la empresa. El NLRB con frecuencia ha sustentado el

planteamiento de que aun el dominio potencial no es permisible. No obstante, los tribunales con frecuencia han adoptado la posición de que el dominio *real* se debe de mostrar antes de establecer violación: en otras palabras, demostrar que la libertad de elección de los empleados fue realmente dominada por la empresa.[42]

El papel real de los comités de participación es la segunda consideración. De este modo, si los comités se concentran exclusivamente en temas como el mejoramiento de la calidad y de la producción, probablemente podrían ser considerados por los tribunales como fuera del límite de autoridad del Acta Nacional de Relaciones Laborales.

Por otra parte, si los comités se involucran en asuntos de tipo sindical como salarios, condiciones laborales y horarios de trabajo, probablemente se verían más como sindicatos. Así, en el caso Electromation Corp., decidido en 1992 por el NLRB, la empresa estableció "comités de acción" para aconsejar a la gerencia sobre asuntos relacionados con ausentismo y transgresiones, progresiones salariales y el plan de bonos de asistencia. Cuando un sindicato local perdió una elección de certificación en esta empresa, presentó un Acta de práctica laboral injusta ante el NLRB, demandando, en parte, que los comités de acción eran organizaciones laborales ilegalmente dominadas. El NLRB decidió en favor del sindicato pero no aclaró cuándo y bajo qué condiciones los programas de participación podrían ser aceptables. El asunto probablemente transitará con lentitud por los tribunales.

Por ahora, dos expertos exhortan a las empresas a tomar las medidas prudentes para evitar que sus programas de participación de los empleados sean considerados como sindicatos simulados. Las medidas a tomar son las siguientes:[43]

1. Si desea establecer programas de participación, involucre a los empleados en su formación en la medida más práctica posible.
2. Haga énfasis continuo a los empleados, de que los comités existen para el *propósito exclusivo* de emprender temas como calidad y productividad. Subraye el hecho de que no se les propone como vehículos para "tratar con" la gerencia sobre temas que por lo general son vistos como temas "obligatorios" de negociación entre los sindicatos y la gerencia, como las condiciones laborales y los pagos.
3. Por supuesto, asegúrese de no tratar de establecer estos comités cuando las actividades de organización sindical se están iniciando en sus instalaciones.
4. Forme comités de voluntarios, en lugar de representantes de empleados electos. También haga una rotación frecuente de la membresía para asegurar una amplia participación de los empleados.
5. La empresa, sus gerentes y supervisores deben participar lo menos posible en las actividades diarias de los comités. La empresa desea evitar aun la sospecha de intromisión ilegal en estos comités, o peor, indicios de dominio.

Programas de participación de los empleados en Saturn Corp.

Las relaciones obrero-patronales tienen una larga historia de armonía en Saturn Corp. GM involucró al Sindicato de Trabajadores Automotrices en las primeras etapas de planeación de la empresa, y junto con los grupos de estudio de GM/STA formaron acuerdos en casi cada aspecto de la nueva compañía y planta. Lo que resulte puede ser el prototipo de las compañías sindicalizadas del futuro. No existen empleados por hora en Saturn Corp.: todos son asalariados, y existe (como ya se mencionó) un énfasis sólido en el pago basado en el desempeño. Cada uno de los empleados de supervisión en Saturn —desde los supervisores de línea frontal hasta el presidente de la empresa— son "vinculados" con un socio sindical y la toma de decisiones relacionadas con el trabajo se hacen en conjunto.

La cooperación sindicato-patronal que caracteriza la estirpe de Saturn, hay que subrayarlo, surge del profundo compromiso hacia los empleados y la cooperación entre el sindicato y la compañía. Por ejemplo, como socio de la UAW el jefe de personal de Saturn Corporation señala:

Las relaciones progresistas con el sindicato STA ayudan a compañías como Saturn Corporation a crecer y evitar el destino de la planta de GM cerrada en California.

> Nuestra filosofía es, "nos preocupamos por las personas" y esto se demuestra: involucramos a las personas en las decisiones que les afectan. Yo vengo de Mesina, Nueva York, una fundidora de GM, y los gerentes, como muchos de los otros gerentes con los que usted se encontrará, toman la posición de que "yo le digo qué hacer, y eso es lo que debe hacer". De hecho, algunos de aquellos gerentes de la fundidora ahora se encuentran aquí. Sin embargo, son diferentes, y la diferencia fundamental es la respuesta a una pregunta: "¿Realmente confía en las personas?" El compromiso de Saturn proviene de lo que usted siente por las personas —sus actitudes— más que ninguna otra cosa, debido a que todos los programas de Saturn —los equipos de trabajo, la capacitación extensa, la forma de pagos a las personas— emanan de las actitudes de las personas.[44]

Como para subrayar esto, el contrato sindical de la empresa acentúa el mismo punto:

> Nosotros creemos que todas las personas desean participar en las decisiones que les afectan, cuidar sus puestos, estar orgullosos de ellos y de su colaboración, y desean compartir el éxito de sus esfuerzos. Mediante la creación de una atmósfera de confianza y respeto mutuos, el reconocimiento y la utilización de la experiencia individual y el conocimiento de las maneras innovadoras, de ofrecer la tecnología y capacitación a cada individuo, nosotros disfrutaremos una relación exitosa y un sentido de pertenencia a un sistema de negocios integrado capaz de lograr nuestras metas comunes, que garantizan la seguridad de nuestras personas y el éxito de nuestros negocios y comunidades.

Estas actitudes y acuerdos nos hacen vislumbrar lo que uno esperaría de las relaciones sindicato-patronales en el futuro.

Y en efecto, este enfoque, que combina los intereses de las empresas y de los sindicatos mediante el vehículo de la administración participativa, se está generalizando. Por ejemplo, en Corning la empresa está cambiando en sus 28 fábricas en Estados Unidos hacia la producción basada en equipos, con la participación de la American Flint Glass Workers Union (AFGW).[45]

En Corning (cuyos programas participativos se analizaron en el capítulo 9), el sindicato desempeña un papel importante en el éxito de los programas de producción basados en equipos. Como en Saturn, el sindicato y la gerencia firmaron una declaración de filosofía conjunta, a la que denominaron "Una participación en el lugar de trabajo". Esta declaración enuncia claramente seis "valores esenciales", que incluyen "el reconocimiento de los derechos de los trabajadores a participar en las decisiones que afectan sus vidas laborales".[46] Como parte de su nuevo papel, el sindicato tiene a su cargo el contenido y aplicación de todos los programas de capacitación de la empresa, y los comités para el rediseño del trabajo (que incluyen a los trabajadores en el área del taller) se ocupa de la reestructuración de sus puestos. Podríamos estar cambiando, sugiere un experto, hacia una era en la que las relaciones sindicato patronales sean más similares a las que han sido tradicionalmente en países como Alemania y Japón, en donde tanto los trabajadores como sus sindicatos tienen considerable participación en la manera en que son dirigidas las empresas.[47]

acuerdos operativos modernos
Tipo de contrato laboral diseñado para ofrecer a los trabajadores mayor influencia en la manera de realizar su trabajo, mediante la inclusión de equipos de trabajo, menos clasificaciones de puestos y sistemas de pago por conocimientos.

Cada vez con mayor frecuencia nuevos tipos de contratos laborales, llamados **acuerdos operativos modernos (AOM),** se firman para apoyar estos nuevos y más cooperativos acuerdos sindicato-patronales. A diferencia de los acuerdos sindicales tradicionales, los AOM "son diseñados para dar a los trabajadores por horas un mayor derecho a decidir en la manera en que desempeñan sus puestos. Los acuerdos establecen equipos de trabajo, descentralizan la toma de decisiones, incluyen representantes sindicales en los comités operativos claves de la planta, reducen la cantidad de clasificaciones de puestos y utilizan el sistema de pago por conocimientos que vincula los índices salariales de los empleados con la variedad de funciones diferentes que puedan realizar."[48] En otras palabras, cada vez más, los acuerdos laborales del futuro reflejarán la creciente conciencia de las empresas de la necesidad de ganar el compromiso de sus empleados.

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. Negociar colectivamente "de buena fe" es el siguiente paso si es que el sindicato gana la elección. Buena fe significa que ambas partes se comunican y negocian, y que las propuestas se responden con contrapropuestas. Se analizó la estructura de los equipos de negociación y su preparación. Se revisaron las propias sesiones de negociación y la diferencia entre elementos de negociación obligatorios, voluntarios e ilegales. También presentamos algunos consejos sobre la negociación, como no apresurarse, estar preparados, determinar el porqué, saber escuchar.

2. Un atolladero se produce cuando las partes no pueden avanzar más hacia un arreglo. Una alternativa es la *intervención de una tercera parte* —ya sea arbitraje, determinación de hechos o mediación. En ocasiones, de todas maneras se produce una *huelga*. Prepararse para la huelga comprende pasos como asegurar las instalaciones, notificar a todos los clientes y tomar fotografías de las instalaciones. Los boicots y los cierres de planta son otras dos armas "anti-atolladero" utilizadas a veces por los trabajadores y la empresa.

3. El manejo de las quejas se conoce como la "negociación colectiva cotidiana". Prevé la continua interpretación del contrato colectivo (pero, generalmente, no su renegociación).

4. Casi cualquier acción de la empresa podría provocar una queja, pero las más graves derivan de los casos de disciplina, los problemas de antigüedad y las acciones que resultan de la valuación del puesto y la asignación de trabajo, así como el tiempo extra y las prestaciones. No obstante, se debe recordar que una queja con frecuencia es solamente un síntoma; trate siempre de determinar cuál es el problema subyacente.

5. La mayoría de los contratos incluyen un procedimiento de quejas cuidadosamente elaborado. Podría tratarse de un procedimiento de dos o (en el otro extremo) seis o más pasos. En cualquier caso, por lo general consisten en reuniones entre gerentes de nivel cada vez más alto hasta que (si no se llega a un acuerdo) la queja pasa a arbitraje. El manejo de las quejas es tan importante en las organizaciones no sindicalizadas como en las que lo están.

6. Las acciones disciplinarias son una fuente importante de quejas. La disciplina debe basarse en reglas, apegarse a un sistema de castigos progresivos y permitir un proceso de apelaciones. Otras normas de "justicia" son que la acción disciplinaria debe estar en línea con la manera en que la gerencia normalmente responde a incidentes similares, hacer hincapié en las reglas, recordar que la gerencia deberá presentar pruebas y obtener todos los hechos.

TERMINOS CLAVE

negociación colectiva
negociación de buena fe
elementos de negociación voluntaria
elementos de negociación ilegal
elementos de negociación obligatoria
atolladero
intervención de una tercer parte
mediación
determinación de hechos
arbitraje
huelgas
huelga económica
huelga por práctica laboral injusta
huelga de solidaridad
boicots
cierre de planta
queja
huelga salvaje
procedimiento de quejas
negociación colectiva cotidiana

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Comente lo que usted, como supervisor, debe tener en consideración para prepararse para la negociación del contrato con el sindicato.

2. ¿Qué se entiende por negociación de buena fe? ¿Cuándo la negociación no es de buena fe?

http://libreria-universitaria.blogspot.com

3. Usted es presidente de una empresa pequeña (30 empleados). Aunque no está sindicalizado, desearía tener un sistema de apelaciones que cumpla con un fin similar al de un procedimiento de quejas. Analice qué contendría este sistema.

4. Defina *atolladero*, *mediación* y *huelga*, y explique las técnicas que se utilizan para superar un atolladero.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO LABORAL: CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Las quejas

Durante una visita a uno de los Centros de Limpieza Carter, Jennifer fue sorprendida por un empleado de mucho tiempo que la abordó cuando estacionaba su auto. "Murray (el gerente de la tienda) me dijo que estaba suspendido durante dos días sin goce de sueldo, porque llegué tarde el jueves pasado", le dijo George. "Yo estoy de veras enojado, pero en este lugar la palabra del gerente parece ser la ley, y en ocasiones, encontrarse con usted y su padre en el estacionamiento parece ser la única manera de presentar una queja." Jennifer se fue muy preocupada por esta declaración, y prometió al empleado que investigaría y analizaría la situación con su padre. Ya en su auto, de vuelta a las oficinas centrales, empezó a meditar sobre cuáles podrían ser las alternativas para los Centros de Limpeza Carter.

Preguntas

1. ¿Piensa usted que es importante para los Centros de Limpeza Carter tener un procedimiento de quejas formal? ¿Por qué o por qué no?
2. Con base en lo que conoce acerca de los Centros de Limpeza Carter, realice un bosquejo de los pasos para establecer un procedimiento de quejas adecuado para la compañía.
3. Además del procedimiento de quejas, ¿puede pensar en algo más que la empresa podría hacer para asegurar que las quejas sean expresadas y escuchadas por la gerencia de alto nivel?

CASO LABORAL: *Documentos arruinados*

"Está bien, admito que cometí un error al preparar las tarjetas de procesamiento de datos, pero se lo dije de inmediato al gerente de operaciones; él podría haber parado la computadora", protestó Bonnie Flint. "Considerando que siempre he sido una de las mejores empleadas, ¿cómo justifica el suspenderme y rescindir mi promoción, y no hacerle nada a él?"

"El hecho es que si no hubiera sido negligente, no habríamos tenido que enfrentar toda una serie de problemas que nos costaron varios miles de dólares", respondió la gerente de personal, Judy Martin. "Como usted fue primordialmente responsable de la falla, merece la acción disciplinaria."

¿Fue apropiada la decisión disciplinaria?

Hechos

Una empleada del departamento de computación cometió un error de alimentación que arruinó todo un conjunto de informes computarizados. Los esfuerzos por rectificar la situación produjeron un segundo conjunto de informes equivocados. Como resultado de la serie de errores, la empresa incurrió en un gasto adicional de 2400 dólares además de un fin de semana de tiempo extra de otros empleados del departamento de computación. La gerencia suspendió a la empleada durante tres días por negligencia y revocó una promoción para la que ya se había dado la aprobación.

Al protestar, la empleada subrayó que había intentado corregir su error en las primeras etapas de los informes, notificando al gerente de operaciones computarizadas de su error. Al afirmar que la serie de errores resultantes podrían haber sido evitados si el gerente le hubiera hecho caso y hubiera detenido el programa inicial, la empleada argumentaba que la trataron injustamente, pues el gerente no había sido disciplinado aun cuando contribuyó al problema, en tanto que a ella se le castigó severamente. Además, al citar su "impecable" historial de trabajo y el reconocimiento por parte de la gerencia de que siempre había sido una "empleada modelo", la trabajadora insistió en que la cancelación de su promoción era "injusta".

Preguntas

1. ¿Considera que la decisión disciplinaria fue adecuada?
2. ¿Qué cambios, si acaso, haría en el procedimiento disciplinario de esta empresa?

Decisión

(Por favor *no* siga leyendo hasta haber dado las respuestas a las preguntas anteriores.) El árbitro apoyó la suspensión de tres días, pero decidió que la promoción debía respetarse.

Discusión

"No hay duda", señaló el árbitro, que el acto negligente de la empleada "puso en marcha un conjunto de sucesos que provocaron la impresión de dos juegos de discos completos con información incorrecta". Al afirmar que la empresa incurrió en costos substanciales debido al error, el árbitro cita pruebas "incuestionables" de que la empresa había ordenado suspensiones de tres días por infracciones similares en el pasado. Por ello, el árbitro decidió que la compañía actuó con causa justa al aplicar un castigo "adecuado" por la negligencia.

En cuanto a la negativa a conceder la promoción, señala que esta acción debe verse "bajo la misma luz que un cese por razones disciplinarias". En esos casos, señala el responsable, la decisión de la empresa normalmente se basa en un esquema de comportamiento insatisfactorio, la incapacidad del colaborador para trabajar bien o causas similares. Considerando que la gerencia nunca antes había revertido una promoción como parte de una acción disciplinaria, dijo el árbitro, al decidir la negativa de la promoción, la empresa cambiaba substancialmente su política disciplinaria en relación con la práctica pasada. Ya que esta acción de la gerencia no era "justa", se determinó que la promoción debía ser aplicada.

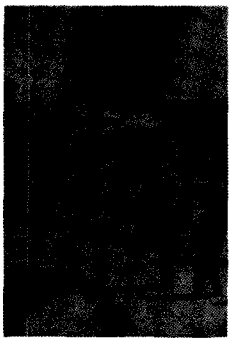
Observaciones

Los árbitros tienden a estar en contra de las decisiones de la empresa en cuanto a bajar de nivel a un empleado por problemas temporales en su desempeño, basados en la idea de que un castigo de ese tipo constituye una "penalidad permanente". Por ejemplo, en un caso un árbitro hizo hincapié en que "la destitución permanente no es una forma apropiada de disciplina cuando se reconocen las capacidades del empleado y su desempeño en general es satisfactorio, pero sus actitudes de momento son inapropiadas". Al subrayar que el comportamiento indeseable, como un descuido ocasional o la negativa a obedecer instrucciones, generalmente puede corregirse mediante la suspensión del trabajador por un período razonable, el árbitro indicó que ese tipo de disciplina "no ofende los derechos básicos de antigüedad del empleado y no le significa una sentencia indeterminada".

Fuente: Bureau of National Affairs, *Bulletin to Managers*, 13 de septiembre de 1985, p. 3.

NOTAS

1. Dale Yoder, *Personnel Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972, p. 486. Véase también Michael Ballot, *Labor-Management Relations in a Changing Environment*, Nueva York: John Wiley and Sons, 1992, pp. 169-425.
2. Citado en Reed Richardson, *Collective Bargaining by Objectives*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977, p. 150; adaptado de Charles Morris, ed., *The Developing Labor Law*, Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1971, pp. 271-310.
3. John Fossum, *Labor Relations*, Dallas, TX: Business Publications, 1982, pp. 246-250.
4. El *boulwareismo (boulwareism)* es el nombre dado a una estrategia, ahora por lo general en desuso, por medio de la cual la compañía, con base en un estudio exhaustivo de lo que pensó que deseaban sus empleados, hace sólo una oferta en la mesa de negociaciones y rehúsa negociar cualquier otra a menos que el sindicato la convenza con nuevos hechos de que su posición original era equivocada. El NLRB encontró que la práctica de ofrecer el mismo estatuto a todas las unidades insistiendo en que ciertas partes del paquete podrían no diferir entre los acuerdos y comunicar a los empleados cómo iban las negociaciones, representa un patrón ilegal. Fossum, *Labor Relations*, p. 267.
5. Commerce Clearing House, "Drug Testing/Court Rulings", en *Ideas and Trends*, 25 de enero de 1988, p. 16.
6. Los temas de la negociación se basan en Richardson, *Collective Bargaining*, pp. 113-115; las etapas de la negociación se basan en William Glueck, "Labor Relations and the Supervisor", en M. Gene Newport, *Supervisory Management*, St. Paul, MN: West, 1976, pp. 207-234.
7. Véase también Yoder, *op. cit.*, pp. 517-518.
8. Richardson, *op. cit.*, p. 150.
9. Fossum, *op. cit.*, pp. 298-322.
10. Aunque se han hecho investigaciones considerables sobre la materia, no está claro qué tipo de situaciones precipitan los atolladeros. Sin embargo, en ocasiones parece que el prospecto de llevar el atolladero a un mediador realmente "enfría" el proceso de negociación. Específicamente, si ni el sindicato ni los negociadores gerenciales desean tomar decisiones políticas firmes en las opciones difíciles, podrían consciente o inconscientemente optar por declarar un atolladero sabiendo que el mediador tendrá que tomar la decisión. Véase Linda Babcock y Craig Olson, "The Causes of Impasses in Labor Disputes", en *Industrial Relations*, vol. 31, no. 2, primavera de 1992, pp. 348-360.
11. Fossum, *op. cit.*, p. 312. Véase también Thomas Watkins, "Assessing Arbitrator Competence", en *Arbitration Journal*, vol. 47, no. 2, junio de 1992, pp. 43-48.
12. *Ibid.*, p. 317.
13. "Work Stoppages", en *BNA Bulletin to Management*, 19 de marzo de 1992, pp. 84-85.
14. Stephen Cabot y Gerald Cureton, "Labor Disputes and Strikes: Be Prepared", en *Personnel Journal*, vol. 60, febrero de 1981, pp. 121-126.
15. Para un análisis del costo de una huelga, véase Woodruff Imberman, "Strikes Cost More than You Think", en *Harvard Business Review*, vol. 57, mayo-junio de 1979, pp. 133-138. El NLRB sostuvo en 1986, en el *Harter Equipment, Inc.*, 280 NLRB No. 71, que una empresa podría contratar legalmente sustitutos temporales durante el curso de un cierre forzoso, en ausencia de prueba del motivo antisindical específico, a fin de llevar presión económica a un sindicato para que asuma una posición de negociación legítima.
16. Dale Beach, *Personnel*, Nueva York: Macmillan, 1975, pp. 117-119.
17. Arthur A. Sloane y Fred Witney, *Labor Relations*, 5ª ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1977, pp. 229-231.
18. Richardson, *op. cit.*, p. 184.
19. Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know*, Nueva York: McGraw-Hill, 1974, p. 308, basado en un estudio de 1 000 quejas presentadas por la American Arbitration Association.
20. Richardson, *op. cit.*
21. J. Brad Chapman, "Constructive Grievance Handling", en M. Gene Newport, *Supervisory Management*, St. Paul: West Publishing Co., 1976, pp. 253-274.
22. Citado de Sloane y Witney, *Labor Relations*, pp. 219-221. Copyright 1985. Reimpreso con autorización de Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
23. *Ibid.*, p. 221.
24. Véase, por ejemplo, Clyde Summers, "Protecting All Employees Against Unjust Dismissal", en *Harvard Business Review*, vol. 58, enero-febrero de 1980, pp. 132-139; y George Bohlander y Harold White, "Building Bridges: Non-Union Employee Grievance Systems", en *Personnel*, julio de 1988, pp. 62-66.
25. Newport, *op. cit.*, p. 273, para realizar una lista de verificación excelente.
26. Para un análisis completo de éstos y otros temas, véase Walter Baer, *Grievance Handling: 101 Guides for Supervisors*, Nueva York: American Management Association, 1970. Para un análisis interesante del sistema de arbitraje de quejas del béisbol de ligas mayores, véase Glenn Wong, "Major League Base-ball's Grievance Arbitration System: A Comparison with Nonsport Industry", en *Labor Law Journal*, vol. 38, no. 2, febrero de 1987, pp. 84-99.
27. "Perspectives on Employment", en *Research Bulletin no. 194*, 1986, The Conference Board, 845 Third Avenue, Nueva York, N.Y. 10020.
28. Bureau of National Affairs, "Union 'No' at Nissan", en *Bulletin to Management*, 10 de agosto de 1989, pp. 249-250.
29. "Beyond Unions: A Revolution in Employee Rights Is in the Making", en *Business Week*, 8 de julio de 1985, pp. 72-77.
30. Dennis Chamot, "Unions Need to Confront the Results of New Technology", en *Monthly Labor Review*, agosto de 1987, p. 45.
31. "The Battle for Corporate Control", en *Business Week*, 18 de mayo de 1987, p. 107.
32. Thomas Kochan, Harry Katz y Nancy Mower, *Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity*, Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn, 1984.
33. Nil Verma, "Employee Involvement Programs: Do They Alter Worker Affinity Towards Unions?", en *Proceedings of the 39th Annual Meetings*, Nueva Orleans, diciembre de 1986, Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 306-312.
34. Adrienne Eaton, "The Extent and Determinants of Local Union Control of Participative Programs", en *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, no. 5, 1990, pp. 604-620.
35. Adrienne Eaton, Michael Gordon y Jeffrey Keefe, "The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment", en *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no. 3, abril de 1992, p. 591.
36. Esta sección se basa en Kenneth Jenero y Christopher Lyons, "Employee Participation Programs: Prudent or Prohibited?", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, no. 4, primavera de 1992, pp. 535-566.
37. 78 Congressional Records 4229, 4230, 1934.
38. Jenero y Lyons, *op. cit.*, p. 539.
39. *Ibid.*, p. 540.
40. *Sears, Roebuck and Company*, 274 NLRB 230, 1985.
41. Para un análisis, véase Jenero y Lyons, *op. cit.*, pp. 546-547.
42. Véase, por ejemplo, *Ibid.*, p. 551.
43. Esta sección se basa en *Ibid.*, pp. 564-565.
44. Entrevista personal.
45. Para un análisis de este tema véase John Hoerr, "What Should Unions Do?", en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1991 pp. 30-45. Véase también Roy Marshall, "The Future Role of Government in Industrial Relations", en *Industrial Relations* vol. 32, no. 1, invierno de 1992, pp. 31-49.
46. *Ibid.*, p. 39.
47. *Ibid.*, pp. 42-43; para un panorama adicional sobre este tema, véase David Blanchflower y Richard Freeman, "Unionism in the United States and Other Advanced OECD Countries", en *Industrial Relations*, vol. 31, no. 1, invierno de 1992, pp. 56-79.
48. "New Agreements Improve Labor Relations", en *Bulletin to Management*, 5 de septiembre de 1991, p. 279 y Joseph D. Reid, "Future Unions", en *Industrial Relations*, vol. 31, no. 1 invierno de 1992, pp. 122-136.



CASO 4
—*Conclusión*—

¿TENDRÁN LOS SINDICATOS QUE SEGUIR LUCHANDO POR NUEVOS MIEMBROS?

Hasta ahora, el Sindicato de Trabajadores Automotrices ha tenido resultados mixtos organizando las fábricas japonesas de autos en Estados Unidos. El STA controla tres plantas: la de Toyota/GM en Freemont, California, la de Mitsubishi en Normal, Illinois, y la de Mazda, en Michigan. No es el caso, por otro lado, de algunas grandes plantas como la de Nissan en Smyrna, Tenessee y la Toyota Motor Manufacturing en Georgetown, Kentucky. En este momento, parece que la nueva planta de BMW en Carolina del Sur tampoco será organizada por el sindicato (aunque esto puede cambiar).

Es difícil precisar las razones de que algunos intentos hayan fracasado y otros no, pero ciertos factores parecen destacar: las plantas que no forman parte del sindicato, están en áreas geográficas históricamente renuentes a la sindicación; por ende, muchos de los empleados de Toyota y Nissan nunca han estado agremiados. En cambio, hay una fuerte tradición en Michigan e Illinois. Además, Toyota y Nissan se afanan por pagar salarios competitivos a los empleados, quienes también son dirigidos a construir un ambiente laboral que robustece su compromiso, un ambiente caracterizado por la formación de equipos, el involucramiento del trabajador y el empowerment, y una saludable comunicación en dos sentidos, por ello, aunque la situación aún no está resuelta, podemos razonablemente argumentar que el creciente énfasis en los equipos de trabajo y el involucramiento de los empleados socava la habilidad de los sindicatos para organizar a los trabajadores. (Al mismo tiempo, decisiones recientes como el caso Electromation analizado en el capítulo 15, pueden impedir el progreso futuro de esos programas de involucramiento.)

De cualquier manera, no hay duda de que los procedimientos de quejas (que funcionan en virtualmente todas las empresas sindicalizadas y en muchas que no lo están) son un instrumento que promueve mejores relaciones obrero-patronales. Como vimos en los dos últimos capítulos los empleados necesitan y merecen un vehículo para expresar sus insatisfacciones con el trato de sus supervisores o la compañía; los procedimientos de quejas proporcionan ese vehículo. Con ello, pasamos a la última parte de este libro y en particular al capítulo 17 sobre el trato justo.

PARTE

5

La Seguridad del Empleado

CASO 5
—*Introducción*—

TOMAR Y VOLAR

Tomado de ABC News, "Prime Time Live", Febrero 2, 1991

En la última parte del libro nos dirigimos al tema de la seguridad del empleado, y en especial a:

Capítulo 17: Trato justo garantizado
Capítulo 18: Higiene y seguridad del personal
Capítulo 19: Asuntos estratégicos en la administración de recursos humanos

De acuerdo con el National Institue of Alcohol Abuse and Alcoholism, 10% de los estadounidenses tiene problemas con el alcohol. Por ello, cuando se trata de la seguridad del empleado, el alcoholismo y otras formas de abuso de drogas son un serio problema.

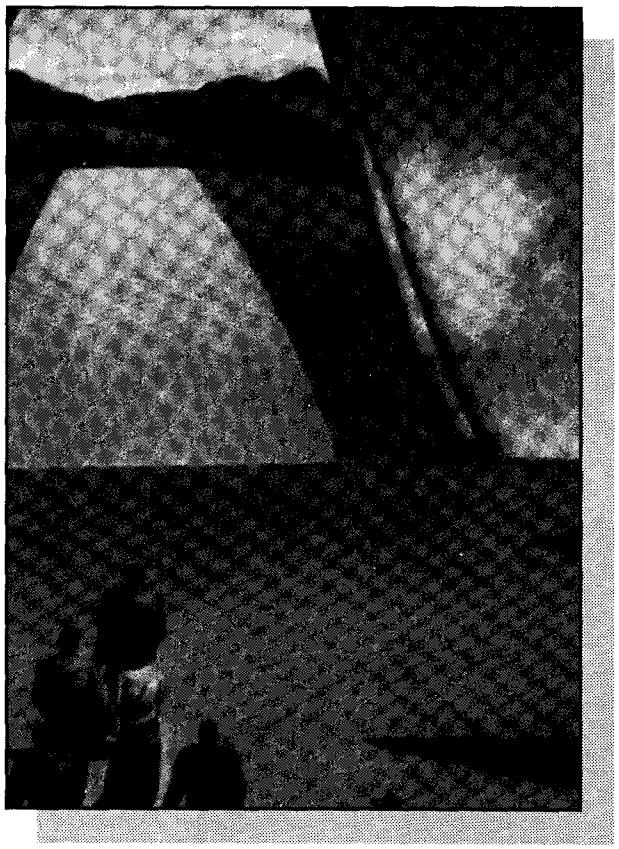
Mientras lee los capítulos 17, 18 y 19, considere las siguientes preguntas:

1. ¿Qué pasos tomaría usted para reducir los accidentes laborales?
2. ¿Cómo influyen los valores de la dirección en la seguridad del personal?
3. ¿Cuál es el papel de la administración de recursos humanos al instituir un plan estratégico para la organización?

CAPITULO

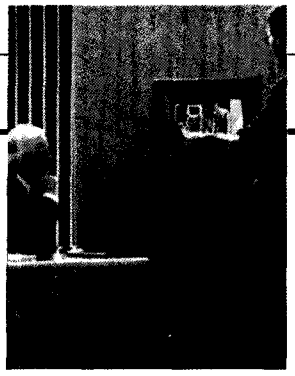
17

TRATO JUSTO GARANTIZADO



PERSPECTIVA

Este capítulo se inicia con la descripción de tres técnicas que las empresas utilizan para crear la comunicación saludable en dos sentidos: los programas "¡Hable claro!", "¿Cuál es su opinión?" y "De arriba a abajo". Después se describe el importante papel desempeñado por los programas "Trato justo garantizado", que ofrecen a los empleados un vehículo para expresar sus intereses y apelar de las acciones disciplinarias. Luego, se vuelve al tema de cómo manejar con eficiencia los despidos y otras separaciones como las liquidaciones y los retiros. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar el papel de la comunicación y el proceso del trato justo garantizado para fomentar el compromiso del empleado; explicar cómo disciplinar a un subordinado; y describir las etapas en el manejo de una liquidación.



CÓMO CREAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO

La comunicación en dos sentidos

La garantía del trato justo para los empleados se inicia cuando se les escucha, pero la mayoría de las empresas no parece prestar atención. La empresa Hay Research realizó una encuesta entre 750 mil gerentes de nivel medio de 1985-1987 y los comparó con los datos de 1988-1990. El porcentaje de los gerentes que expresó una actitud favorable a "la información proporcionada a los empleados" cayó del 85% en 1985-87 hasta el 69% en el estudio más reciente. El punto "La alta gerencia escucha sus problemas y quejas" recibió actitudes favorables del 42% en el primer estudio y 35% en 1988-1990.[1] La compañía Louis Harris & Associates recogió la opinión de los empleados de oficina y sus gerentes por encargo de la Steelcase Office Furniture Company; esta encuesta concluyó que lo que la alta gerencia piensa que sus trabajadores quieren es muy diferente de lo que los trabajadores realmente desean, pues, por ejemplo, mencionaron "comunicación más honesta entre los empleados y la gerencia de alto nivel" más que la opción de la gerencia, la "seguridad en el trabajo". La Opinion Research Corporation encuestó hace algunos años a 100 000 gerentes de nivel medio, supervisores, profesionales, vendedores y técnicos, oficinistas y trabajadores por horas de las 500 compañías de Fortune. Excepto el grupo de ventas, todos los empleados consideraron que la alta gerencia ahora está menos dispuesta a escuchar sus problemas que en los cinco años anteriores.[2]

Por lo general, éste no es el caso en empresas con prácticas de ARH progresistas. Los gerentes de estas empresas saben que el compromiso se construye sobre la confianza, y esta confianza requiere del flujo de comunicación en dos sentidos. Estas empresas, por tanto, hacen más que expresar una disposición para escuchar y ser escuchados; también establecen programas que garantizan el flujo de la conversación en dos sentidos. Existen básicamente cuatro tipos de programas: los programas *¡Hable claro!*, para expresar los intereses y hacer programas; programas tipo encuesta periódica, para expresar las *opiniones*; los diferentes programas *de arriba a abajo*, para mantener informados a los empleados; y los programas de *trato justo garantizado*, para presentar las quejas y reclamaciones.

PROGRAMAS "¡HABLE CLARO!"

Las quejas, como las analizadas en el capítulo 16, son la punta del iceberg cuando se trata de los intereses de los empleados. Recorren la gama desde el mal funcionamiento de las máquinas vendedoras hasta la falta de iluminación en los estacionamientos y el dispendio del dinero del departamento en viajes del gerente.

Hace aproximadamente 30 años, en las instalaciones de IBM en San José, California, se lanzó un programa llamado "¿Qué piensas?" Algunos años más tarde, el nombre del programa fue cambiado a **"¡Hable claro!"**, y el programa se llevó a nivel mundial.[3] Desde entonces, el programa ha sido utilizado más de 450 000 veces por empleados en más de 40 países. Su propósito fundamental es ofrecer a los empleados un canal para decir lo que piensan.

programas ¡Hable claro!
Programas de comunicación que permiten a los empleados registrar sus inquietudes, dudas y quejas sobre asuntos relacionados con el trabajo.

Lo que hace al programa único es su carácter anónimo. Los empleados pueden hacer preguntas y comentarios y recibir la respuesta sin revelar su identidad a ninguna persona excepto al administrador del programa ¡Hable claro!

El programa funciona para proteger la identidad del empleado tan pronto como se llena la forma ¡Hable claro! Esta forma es una combinación de sobre y carta, que se encuentra a la disposición de todos los empleados, y está predirigido al administrador del programa. En la parte superior tiene un talón desprendible en el que los empleados escriben el nombre, domicilio y ubicación de la empresa IBM e indican si prefieren

analizar el asunto con una persona calificada (en general por teléfono). También existe un espacio para escribir a mano las inquietudes, junto con una nota de que sus comentarios "serán escritos a máquina, de tal manera que su letra no pueda ser identificada". La forma se llena, se dobla y se envía por correo.

Cuando recibe el sobre, el administrador del programa remueve de la forma el talón con el nombre y le asigna un número de archivo. El talón se guarda en una caja bajo llave y nadie —excepto el administrador del programa ¡Hable claro!— puede ver el nombre del autor. Toda la información que podría identificar al autor o a una tercera persona se borra de los comentarios de la forma. El comentario se escribe a máquina y se asigna a un investigador para una respuesta.

Por lo general, el investigador es el gerente de más alto nivel que conoce los intereses del programa. Por lo común las respuestas se reciben en diez días hábiles, a menos que el comentario requiera de investigación más amplia.

Todas las preguntas no anónimas obtienen la respuesta por escrito. Las respuestas son cartas individuales firmadas por el gerente que investigó el asunto. El administrador del programa primero verifica que todas las respuestas sean correctas y estén completas; también anota personalmente los datos en el sobre y envía la respuesta al domicilio del empleado. Las cartas se despachan por el correo público —nunca por el correo interno de la compañía— para asegurar más el anonimato. El programa es manejado por la organización de Comunicación de IBM gracias a 80 administradores del programa ¡Hable claro! alrededor del mundo.

Los empleados son estimulados para hacer preguntas al programa ¡Hable claro! En cualquier momento, no obstante, se les indica que antes podrían considerar hablar con su propio gerente, revisar el manual del empleado o llamar al departamento en cuestión para obtener una respuesta directa. En forma semejante, el programa de sugerencias de IBM por lo general se utiliza para proponer ideas que podrían ahorrar tiempo o dinero a la compañía. Lo que el programa ¡Hable claro! hace es que los empleados saltan la cadena de autoridad normal; les permite expresar sus comentarios, inquietudes o sugerencias directamente a alguien responsable de la actividad en cuestión.

Toyota Motor Manufacturing también les dice a sus empleados: "No pierdas tiempo preocupándote por algo... ¡habla claro!" En Toyota, el principal canal de comunicación para hablar claro se llama *hot line* ("Línea Activa").[4] El propósito es ofrecer a los miembros del equipo Toyota un método adicional para llevar las preguntas o problemas a la atención de la compañía.

Expliquemos como funciona. *Hot line* está a la disposición durante las 24 horas del día. Se instruye a los empleados para que levanten cualquier teléfono, marquen la extensión de *hot line* (el número se encuentra en los tableros del boletín de la empresa) y envíen su mensaje a una grabadora.

Se garantiza que *todas las preguntas* recibidas *en hot line* son revisadas por el gerente general de recursos humanos y completamente investigadas por la empresa. Si la empresa decide que un asunto específico sería de interés para los otros miembros del equipo Toyota, entonces la pregunta, junto con la respuesta de la compañía, se mecanografía y se coloca en los tableros del boletín de la planta dentro de los siete días de la fecha en que fue recibida. Si se desea una respuesta personal, los empleados tienen que dejar su nombre cuando llaman por teléfono; de otra manera, las llamadas son anónimas. En general, no obstante, se les dice a los empleados que su identidad permanece confidencial, y que no se intentará identificar a ningún usuario de *hot line* en particular. Toyota no es la única empresa con *hot line*, la empresa Publix tiene su Línea "WOW" de larga distancia gratuita durante las 24 horas para las sugerencias, quejas e ideas de los empleados.

Programas "¡Hable claro!" como los de IBM y Toyota generan diversos beneficios, pues permiten a la gerencia verificar continuamente los sentimientos e inquietudes de los empleados. Los empleados tienen diferentes canales por los cuales comunicar sus inquietudes y obtener respuestas; y el efecto total es que hay menos oportunidades de que los pequeños problemas se conviertan en grandes.

¿CUAL ES SU OPINION?

encuestas de opinión Dispositivos de comunicación que utilizan cuestionarios para pedir a los empleados con regularidad su opinión acerca de la compañía, la gerencia y la vida laboral.

La mayoría de estas empresas también aplica con frecuencia las **encuestas de opinión** anónimas. En IBM, la encuesta de opinión solicita a los empleados su parecer sobre la compañía, administración y vida laboral. La finalidad de la encuesta "es ayudar a la gerencia en todos los niveles a identificar y solucionar problemas".[5] La práctica común de las empresas es realizar sesiones de retroalimentación con los jefes departamentales, después de que los resultados de la encuesta se han compilado, con el fin de compartirlos y trabajar en las soluciones.

El programa en Federal Express es característico y se llama Survey Feedback Action (SFA, Encuesta de Acción de Retroalimentación). El programa SFA es primordialmente un método para medir y después mejorar el aspecto "personas" del negocio. Es un estudio anónimo que permite a los empleados expresar sus sentimientos acerca de la compañía y sus gerentes, y en alguna medida sobre el servicio, los pagos y prestaciones. En consecuencia, cada gerente tiene la oportunidad de utilizar los resultados para diseñar un proyecto para mejorar el compromiso del grupo de trabajo. El SFA incluye tres fases. Primero, la encuesta es un cuestionario anónimo que se proporciona cada año a todos los empleados. Las preguntas están diseñadas para reunir información sobre lo que ayuda y obstaculiza a los empleados en su ambiente laboral. Los temas incluyen:

Puedo decirle a mi gerente lo que pienso.
Mi gerente me dice lo que espera de mi trabajo.
Mi gerente escucha mis inquietudes.
Mi gerente me mantiene informado.
La gerencia de nivel superior escucha las ideas desde mi nivel.
Fed Ex hace su mejor esfuerzo con nuestros clientes.
En mi medio laboral utilizamos prácticas de trabajo seguras.
Es justo mi salario para este tipo de trabajo.

Posteriormente, los resultados de un grupo de trabajo se compilan y regresan al gerente. Para asegurar el anonimato de las unidades más pequeñas, éstas *no* reciben sus propios resultados. En cambio, sus resultados se reúnen con los de algunas otras unidades de trabajo similares, hasta que un conjunto de 20 o 25 personas obtiene los resultados del grupo total.

La segunda fase comprende una sesión de retroalimentación entre el gerente y su grupo de trabajo. La meta de la sesión es identificar las inquietudes o problemas específicos, examinar sus causas particulares y trazar los planes de acción para corregir los problemas. Por su parte los gerentes están capacitados para hacer preguntas de sondeo. Por ejemplo, suponga que el punto de la encuesta de más baja calificación fue: "Me siento libre de decirle a mi gerente lo que pienso". Los gerentes están entrenados para hacer a sus grupos preguntas como "¿qué lo limita?" (los horarios, las conductas específicas) y "¿qué le hace pensar que yo no me intereso en usted?"

La junta de retroalimentación debe dar como resultado una tercera fase: "el plan de acción". El plan es una lista de acciones que el gerente tomará para ocuparse de las inquietudes de los empleados e impulsar los resultados. De este modo, los gerentes reciben una hoja de trabajo del plan de acción, que contiene cuatro columnas: ¿Cuál es la inquietud? ¿Cuál es su análisis? ¿Cuál es la causa? ¿Qué se debe hacer?

PROGRAMAS DE ARRIBA A ABAJO

Es difícil desarrollar el compromiso cuando el jefe no dice lo que sucede. Por consiguiente, empresas como Saturn y Federal Express proporcionan a sus empleados datos completos sobre el desempeño y expectativas de sus operaciones.

En Saturn, los empleados consideran esto principalmente un asunto de confianza. "Deben confiar en ti para realizar el trabajo", dice uno de ellos, "y por consiguiente,

http://libreria-universitaria.blogspot.com

te proporcionan una gran cantidad de información confidencial; por ejemplo, sobre las finanzas de nuestra empresa. Te dicen: 'éste es el problema, ¿qué harías para solucionarlo?'"

programas de arriba a abajo
Actividades de comunicación que incluyen centros internos de transmisión por televisión, frecuentes mesas redondas y boletines internos que ofrecen a la empresa oportunidades continuas para mantener a todos los empleados actualizados sobre los asuntos importantes de la compañía.

La empresa utiliza diferentes **programas de arriba a abajo** para obtener datos de todos los empleados. "La comunicación es excelente", dice un ensamblador. "Nosotros recibimos información continuamente, por medio de la red de televisión interna y los documentos financieros." "Y la jerarquía es considerablemente uniforme en este lugar", dice otro. "Así que la gente clave en los equipos, incluyendo a los líderes, pueden encontrar con rapidez la información y los recursos necesarios." Como lo explica un líder sindical, "tenemos reuniones generales una vez al mes, y por lo general asisten de 500 a 700 personas. Esto, más las transmisiones, aseguran que la base de conocimiento de cada uno es alta —entérate mejor de los hechos si quieres trabajar aquí."

Toyota recalca que el viejo adagio que reza saber es poder no se aplica en su planta: la gerencia trabaja muy duro para compartir todo lo que sabe con cada miembro del equipo. Se tienen reuniones de información de equipos durante cinco minutos dos veces al día en los sitios de trabajo, en los que los empleados reciben las noticias más recientes sobre la planta. También cuentan con un televisor en cada espacio libre del lugar de trabajo, y que funciona continuamente, presentando información a toda la planta desde el centro de transmisiones interno de Toyota. También hay "mesas redondas" trimestrales entre la gerencia de alto nivel y personal no supervisor seleccionado, así como un boletín interno. Otro canal de información de arriba a abajo es la hot line descrita al principio de este capítulo, que ofrece a la gerencia la oportunidad de responder, en forma pública, cualquier pregunta anónima (o no) que los miembros del equipo tengan. El director general de la planta señala que el señor Cho, el presidente de la empresa, con frecuencia se encuentra en las instalaciones dando respuestas satisfactorias a las preguntas, proporcionando información del desempeño y asegurándose de que sus gerentes generales, gerentes y miembros del equipo —de hecho, todos en la compañía— estén "conscientes de las metas de Toyota y hacia dónde nos orientamos".

▶ TRATO JUSTO GARANTIZADO Y LA DISCIPLINA DEL EMPLEADO

APLICACION DEL TRATO JUSTO GARANTIZADO

trato justo garantizado
Programas de la empresa dirigidos a asegurar que todos los empleados sean tratados con justicia, que ofrecen vehículos formales, bien documentados y altamente publicitados para que los empleados traten cualquier problema elegible.

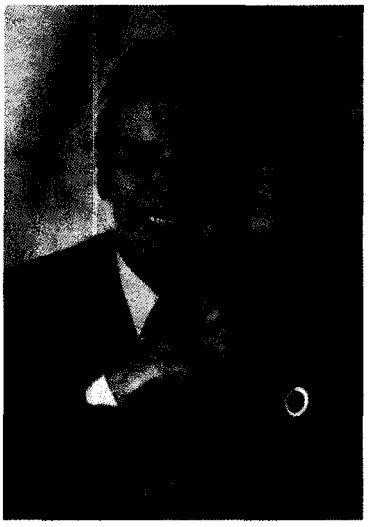
Como vimos en el capítulo 16, la posibilidad de quejas y descontento siempre está presente en las empresa. Casi cualquier factor que implique salarios, horarios o condiciones de empleo tiene y será utilizado como base para una queja. Los casos de disciplina y los problemas de precedencia (incluyendo promociones, transferencias y despidos) probablemente encabezan la lista. Otros incluyen las crecientes quejas por las evaluaciones de puestos y asignaciones de trabajo, horas extras, vacaciones y planes de incentivos y días feriados.

Cualquiera que sea el origen de las quejas, la mayoría de las empresas en la actualidad (y virtualmente todas las sindicalizadas) ofrecen a su personal canales para ventilar sus quejas. Un procedimiento de quejas asegura que cada queja del empleado es escuchada y tratada con justicia, y las empresas sindicalizadas no mantienen un monopolio sobre este trato justo. Así que aun en las empresas no sindicalizadas, los procedimientos formales para las quejas pueden asegurar que prevalezcan las buenas relaciones obrero-patronales.

Programas como el Trato Justo Garantizado de Federal Express van más allá de la mayoría de los procedimientos de quejas por diferentes razones: (1) las formas especiales y fácilmente disponibles simplifican la presentación de la queja; (2) los empleados

son estimulados a usar el sistema; y (3) los niveles más altos de la gerencia superior participan de manera rutinaria en la revisión de las quejas. Como se menciona en el Manual del Empleado:

> Tal vez la piedra angular de la filosofía "personas" de Federal Express es el procedimiento del trato justo garantizado (PTJG). Esta política afirma tu derecho a apelar cualquier tema mediante este proceso de revisión sistemática por niveles de gerencia progresivamente más altos. Aunque no es seguro que el resultado sea a tu favor, se garantiza tu derecho a participar dentro de las normas del procedimiento. En Federal Express, donde tenemos una filosofía "la gente es primero", tienes el derecho a discutir tus quejas con la gerencia sin temor a represalias.[6]



El compromiso del empleado en Federal Express ha sido fomentado por los valores "las personas primero" del CEO Fred Smith.

El efecto neto es doble: no existe la posibilidad de que las quejas se acumulen y esto ayuda a asegurar que todos los gerentes lo piensen dos veces antes de realizar cualquier acto injusto, puesto que sus acciones probablemente se llevarán a la atención de sus jefes. De hecho, cada martes por la mañana un grupo de cinco ejecutivos de Federal Express se reúne para revisar y decidir sobre las quejas y demandas presentadas por los empleados a través del programa. En este grupo se incluye al CEO Fred Smith, el jefe de operaciones James Barksdale, el jefe de personal de la empresa y otros dos vicepresidentes senior.[7]

Temas elegibles. El PTJG está a la disposición de todos los empleados permanentes de Fed Ex. Este programa comprende todas las inquietudes sobre asuntos como la promoción de puestos y la aplicación de las políticas de compensación y disciplina que afectan al demandante. Básicamente, como el Manual de la empresa señala, "si por cualquier razón usted es objeto de una acción disciplinaria, tendrá acceso al PTJG".[8]

Pasos. El procedimiento de trato justo garantizado de Fed Ex contiene tres pasos. En el paso 1, *revisión gerencial,* el demandante presenta una queja por escrito dirigida a un miembro de la gerencia (gerente, gerente senior o director administrativo) dentro de los siete días calendario a partir de la fecha en que ocurrió el problema elegible. Posteriormente, el gerente, el gerente senior y el director administrativo del grupo del empleado revisan toda la información relevante; mantienen una conferencia telefónica o se reúnen con el demandante; toman la decisión de defender, modificar o reponer la acción de la gerencia; y comunican su decisión por escrito al demandante y al representante de personal de departamento. Todo esto sucede dentro de los diez días calendario después de que se presentó la queja.

En el paso dos, *presentación de la queja a un funcionario,* el demandante presenta una queja por escrito a un funcionario (vicepresidente o vicepresidente senior) de la división dentro de los siete días calendario a partir de la decisión del paso 1. Enseguida, el vicepresidente y vicepresidente senior revisan toda la información relevante; llevan a cabo una investigación adicional cuando es necesario; toman la decisión de sustentar, deponer o modificar la acción de la gerencia, o inician un consejo de revisión; y comunican su decisión por escrito al demandante con copias para el representante de personal de su departamento y a la gerencia del demandante. Como en el paso uno, la revisión por lo general ocurre dentro de los diez días calendario posteriores a la recepción de la demanda.

Por último, en el paso tres, *revisión de apelaciones a ejecutivos,* el demandante presenta una queja por escrito dentro de los siete días calendario posteriores a la decisión del paso dos, dirigida al departamento de relaciones con los empleados. Este departamento investiga y prepara un archivo del caso PTJG para la revisión ejecutiva del consejo de apelaciones. El consejo de apelaciones —CEO Smith, COO Barksdale, el funcionario jefe de personal y tres vicepresidentes senior— revisan toda la información relevante; toman la decisión de apoyar, deponer o iniciar un consejo de revisión o tomar otra acción adecuada, y por lo general dentro de los 14 días calendario de haber recibido la demanda. Salvo la formación de un consejo de revisión independiente, la decisión del consejo de apelaciones es determinante.

Se recurre al consejo de revisión cuando hay una cuestión de facto, en relación con la demanda. Este consejo un jurado de cinco empleados de Federal Express.[9] Dos de ellos son elegidos por el empleado demandante de una lista de nombres presentada por el jefe del consejo. Los otros tres son seleccionados por el jefe de consejo de una lista de nombres presentada por el empleado. Los jefes del consejo son elegidos desde el nivel de la gerencia hasta el nivel de director o superior, y reciben capacitación especial para esta responsabilidad.

DOCUMENTACIÓN. Se utilizan paquetes de formas en carpetas tituladas "Procedimiento de Trato Justo Garantizado" para archivar las quejas registradas por el PTJG, y están a la disposición en el departamento de personal. Este paquete incluye una hoja de hechos que lista el nombre del demandante y su registro laboral; una bitácora del PTJG para dar seguimiento a la demanda en cada paso; y las instrucciones y espacio para uso gerencial (por ejemplo, en términos de las políticas y procedimientos aplicables), una evaluación crítica por parte del departamento de personal, y espacios para los documentos importantes (cartas de terminación y otros). También existe espacio para material de respaldo como declaraciones de testigos, declaraciones médicas y registros de capacitación. Estos paquetes están ampliamente disponibles y se tiene acceso a ellos con facilidad.

programa de puertas abiertas
El programa de trato justo de IBM que ofrece a cada uno de sus empleados el derecho a apelar de las acciones de su supervisor mediante la participación de niveles gerenciales cada vez más altos.

El programa de trato justo de IBM se llama **puerta abierta**. Le ofrece a cada empleado el derecho a apelar de las acciones de sus supervisores.

Se les pide a los empleados que primero analicen el problema con su gerente inmediato, el gerente de su gerente, su gerente de personal, o su gerente de sucursal o de sitio. Si con esto no se soluciona su problema, los empleados tienen instrucciones de ir hasta la gerencia senior en la unidad de operaciones que le corresponda.

entrevista de salto de nivel
También conocida como entrevista ejecutiva, en este programa de IBM se invita periódicamente a los empleados a hablar con un gerente uno o más niveles arriba del suyo, con el fin de asegurar una comunicación abierta y más justa por la empresa.

Existen dos vías disponibles en IBM para expresar abiertamente las inquietudes sobre la justicia. Primera, si los empleados no obtienen respuestas satisfactorias por la vía del proceso normal, podrían analizar el asunto con el presidente de IBM por correo o personalmente si es adecuado el encuentro con el presidente de la empresa. La segunda vía es la **entrevista de salto de nivel,** que algunas veces también se denomina *entrevista ejecutiva, plática cruzada* o *entrevista de segundo nivel.* Por esta vía, se invita periódicamente a los empleados a hablar con un gerente uno o más niveles arriba de su propio gerente. La participación es voluntaria, y los empleados pueden solicitar estas entrevistas. Programas como éstos en IBM y Toyota no tienen la estructura y formalidad del programa de trato justo garantizado de Fed Ex. Sin embargo, ayudan a asegurar la comunicación saludable sobre asuntos disciplinarios y a que las voces de los empleados sean escuchadas.

JUSTICIA EN LA DISCIPLINA

disciplina
Procedimiento que corrige o castiga a un subordinado que ha violado una regla o procedimiento.

El propósito de la **disciplina** es estimular a los empleados para sensibilizarse sobre su comportamiento en el trabajo; comportamiento "sensible" se define como apegarse a las reglas y regulaciones. En una organización, las reglas y regulaciones sirven casi para el mismo propósito que las leyes en la sociedad, y la disciplina es necesaria cuando una de estas reglas o reglamentaciones es violada.[10] Un proceso de disciplina justo se basa en tres requisitos: *reglas y regulaciones; un sistema de castigos progresivos;* y *un proceso de apelaciones.* Programas como el Trato Justo Garantizado de Fed Ex y el de puerta abierta de IBM garantizan a los empleados un proceso efectivo de apelaciones. Por ahora, trataremos los otros prerrequisitos del proceso de disciplina justa: reglas y regulaciones y un sistema de castigos progresivos.

Prerrequisitos para la aplicación de la disciplina

El primer prerrequisito es una serie de *reglas y regulaciones* claras, que se dirijan a cosas como el robo, la destrucción de la propiedad de la compañía, beber en el trabajo y la insubordinación.[11] Algunos ejemplos son:

El mal desempeño es inaceptable. Se espera que cada empleado realice su trabajo adecuadamente y con eficiencia para satisfacer los criterios de calidad establecidos.

El licor y las drogas no se mezclan con el trabajo. El uso de cualquiera de éstos durante las horas de trabajo, o presentarse a trabajar bajo la influencia de cualquiera de ellos, está estrictamente prohibido.

No se permite la venta de ningún objeto en la planta sin autorización, ni se permiten las apuestas en ninguna de sus formas.

El propósito de estas reglas es informar a los empleados de antemano lo que es y no es un comportamiento aceptable. Se debe decir a los empleados, de preferencia por escrito, lo que no está permitido. Por lo general, esto se hace durante la etapa de orientación. Es frecuente que las reglas y reglamentaciones se listen en el manual de orientación del empleado.

Un *sistema de castigos progresivos* es un segundo prerrequisito para la aplicación eficiente de la disciplina. Los castigos pueden ir desde amonestaciones en forma oral o escritas hasta la suspensión del puesto y el despido. La severidad del castigo suele estar en función del tipo de ofensa y el número de ocasiones en que se ha presentado. Por ejemplo, la mayoría de las empresas dan advertencias por el primer retardo sin excusa. Para el cuarto, el despido es la acción disciplinaria más utilizada.

Por último, la empresa debe contar con un *proceso de apelaciones* como parte de su proceso disciplinario; este proceso colabora a que la disciplina se imparta de manera justa y equitativa. Programas como Trato Justo Garantizado dan un ejemplo de cómo llevarlo a cabo.

NORMAS PARA LAS ACCIONES DISCIPLINARIAS

Es importante asegurar que un árbitro imparcial consideraría las acciones disciplinarias justas y por tanto dignas de ser apoyadas. Siguiendo algunos casos disciplinarios del pasado, a continuación se presentan normas importantes que los árbitros podrían buscar cuando deciden si hubo una "causa justa" para la acción disciplinaria:

La disciplina debe estar en conformidad con la manera en que la gerencia acostumbra responder a incidentes similares. En un caso, la norma de la empresa estableció que "salir de la planta sin permiso durante las horas de trabajo" hacían al trabajador objeto de despido inmediato. Un trabajador salió de la planta y por tanto fue despedido. Más tarde el árbitro descubrió que con frecuencia los empleados salían de la planta en horas de trabajo y se iban al centro para sus asuntos personales. En vista de que esta regla no se aplicaba de manera consistente, el árbitro determinó que el trabajador fue despedido injustamente.[12]

Se debe advertir al empleado de manera adecuada de las consecuencias de su supuesta mala conducta. Se debe informar de cualquier conducta indeseable que sea observada y las consecuencias que podrían resultar si el empleado decide no cambiar tal conducta.

La norma que se supone violada debe estar "razonablemente relacionada" con el funcionamiento eficiente y seguro del ambiente de trabajo en particular. En otras palabras, los árbitros suelen permitir a los empleados preguntar la razón que hay detrás de cualquier regla u orden.

La gerencia debe investigar el asunto de manera adecuada antes de aplicar el castigo. Más aún, la investigación debe ser justa y objetiva.

La investigación debe ofrecer suficiente evidencia de la mala conducta.

Las reglas, órdenes o castigos aplicables se deben emplear de manera imparcial y sin discriminación.

El castigo debe estar razonablemente relacionado con la mala conducta y con los antecedentes del empleado. En otras palabras, se debe juzgar a cada empleado sobre las bases de sus antecedentes personales; sólo entonces se debe imponer el correctivo adecuado.[13]

Otras normas importantes son las siguientes:

Derecho a buscar asesoría. Todos los empleados sindicalizados tienen derecho a buscar ayuda cuando se les llama para una entrevista que consideran que podría terminar en una acción disciplinaria. Tradicionalmente, los empleados sindicalizados podrían solicitar a un representante sindical y los empleados no sindicalizados —a quienes es de esperar que se les informó de sus derechos— podrían llevar a un compañero de trabajo. Observe que éste es un derecho legal que los empleados tienen, en conformidad con el Consejo Nacional de Relaciones Laborales.[14]

No dañe la dignidad de su subordinado.[15] Discipline a los subordinados en privado (a menos que le solicite asesoría) y evite el engaño. No manipule deliberadamente una situación que lleve a la aplicación de un castigo al empleado.

Recuerde que la responsabilidad de presentar pruebas recae en la empresa. En nuestra sociedad, una persona se considera siempre inocente hasta que se prueba su culpabilidad.

Investigue los hechos. No fundamente su decisión en rumores. No tome como base sólo su "impresión general". Por el contrario, investigue los hechos.

No tome una decisión cuando se encuentre enojado. Muy pocas personas pueden ser objetivas y sensibles cuando están enojadas.

DISCIPLINA SIN CASTIGO

Habitualmente, la disciplina tiene dos deficiencias potenciales importantes. La primera (aunque las normas justas como las mencionadas pueden apartarse de esto), que nadie se siente bien cuando es castigado; pero como esto es exactamente lo que significa la disciplina: un empleado hace algo equivocado y es castigado, podría existir algún vestigio de resentimientos entre los involucrados. Una segunda deficiencia es que, como dice el refrán, "una persona convencida en contra de su voluntad, continúa con la misma opinión". En otras palabras, imponer reglas a los empleados podría lograr su cumplimiento a corto plazo, pero no la cooperación activa cuando no existe alguien para reforzarlas.

El propósito de la "disciplina sin castigo" (o "disciplina no punitiva") se dirige a evitar estos problemas disciplinarios. Y lo logra mediante la aceptación de las reglas por parte de los empleados y la reducción de la naturaleza punitiva de la disciplina misma.

Veamos un ejemplo. Suponga que ha habido un rompimiento en la disciplina (como es pasar por alto las reglas de seguridad) o el desempeño no satisfactorio del trabajo (como un descuido en el manejo de materiales). En este caso, los siguientes pasos constituirían un método característico no punitivo de disciplina.[16]

Paso 1: Primero, haga un "recordatorio oral". Como supervisor, su meta es lograr que el empleado esté de acuerdo en solucionar el problema. Pacte una reunión en privado con el empleado y (en lugar de advertirlo de las posibles sanciones disciplinarias) recuérdele de (1) la razón del reglamento y (2) el hecho de que el empleado tiene la responsabilidad de cumplir con las normas de desempeño. Conserve un registro por escrito del incidente en un archivo de trabajo separado en su escritorio, y no en el expediente personal del empleado.

Paso 2: Si surgiera otro incidente durante el curso de seis semanas, entregue al empleado un "recordatorio por escrito" formal, y guarde una copia en el archivo personal. Asimismo, mantenga una segunda conversación privada con el empleado, nuevamente sin amenazas. Como en el paso 1, el propósito es discutir la necesidad del reglamento y lograr que el empleado acepte la necesidad de actuar con responsabilidad en el trabajo. Asegúrese de que comprende las reglas y la explicación de las razones por las que se requiere un mejoramiento, y exprese su confianza en la capacidad de la persona para actuar con responsabilidad en el trabajo. Si sucediera otro incidente durante las siguientes seis semanas, se podría mantener una reunión de seguimiento. En ésta, reitere la necesidad de actuar con responsabilidad e investigue si la persona es incom-

patible o se encuentra aburrida con el puesto. Por lo general, sin embargo, el siguiente paso (después del recordatorio por escrito) sería el paso 3, el retiro por un día con goce de sueldo.

Paso 3: el siguiente paso es "tomar un día de reflexión" con sueldo. Si ocurriera otro incidente durante las siguientes seis semanas, más o menos, se invita al empleado a tomar un día libre con sueldo para permanecer en casa y considerar si el puesto es adecuado o no y si desea o no cumplir con las reglas de la compañía. El hecho de que se le pague un día libre es una expresión final del deseo de la compañía de que el empleado pueda y actúe responsablemente con respecto al cumplimiento de las reglas. Cuando el empleado regrese a trabajar, se debe reunir con el supervisor y manifestar su decisión de respetar o no las reglas. En este punto (suponiendo que da una respuesta positiva), nuevamente se le explica la confianza que tiene la empresa en el empleado y, si es necesario, se elabora un breve plan de acción para ayudarlo a cambiar su conducta.

Paso 4: Si ya no se presentan más incidentes en el siguiente año o más, se deberá eliminar del archivo personal del empleado el registro de la suspención por un día. Si la conducta se repite, será necesario el despido (véase la explicación posterior).

Por supuesto, se debe adecuar el procedimiento a las circunstancias excepcionales. La conducta criminal o una pelea dentro de la planta podrían bastar para despidos inmediatos, por ejemplo. Además, si se presentaran diversos incidentes en intervalos de tiempo muy cercanos, se deberá omitir el paso 2, la advertencia por escrito.

¿Funciona el método no punitivo? Evidencias anteriores sugieren que sí. Los empleados parecen preferir los aspectos menos punitivos y no abusar del sistema portándose mal para obtener un día libre con goce de sueldo. Las quejas, los permisos por enfermedad y los incidentes disciplinarios parecen descender en empresas que utilizan estos nuevos procedimientos. Sin embargo, todavía habrá ocasiones en que sean necesarios los despidos.

▶ MANEJO DE LOS DESPIDOS

despido
Terminación involuntaria del empleo de un trabajador con la empresa.

El **despido** es el paso disciplinario más drástico que se puede tomar con un empleado,[17] y por ello se debe considerar con extremo cuidado. Específicamente, el despido debe ser *justo*; debe existir una *causa suficiente*. Más aún, el despido sólo debe sobrevenir después de que se han tomado *todas las medidas razonables* para rehabilitar o rescatar al empleado que ha fallado. Sin embargo, existen sin duda momentos en que es necesario el despido, y en estas ocasiones se debe llevar a cabo inmediatamente.[18]

MOTIVOS PARA EL DESPIDO

Las razones para el despido se pueden clasificar en desempeño no satisfactorio, mala conducta, ausencia de calificaciones para el puesto o cambio en los requerimientos del puesto. El *desempeño no satisfactorio* se podría definir como un descuido persistente en el desempeño de las responsabilidades asignadas o para cumplir con los criterios prescritos sobre el puesto.[19] En este caso, las razones específicas incluyen ausentismo excesivo, retardo, descuido persistente al cumplir con los requerimientos normales del puesto o una actitud adversa hacia la compañía, el supervisor o los compañeros. *Mala conducta* consiste en la falta deliberada y voluntaria a las reglas de la empresa, y podría incluir el robo, la brabuconería y la insubordinación. *La ausencia de calificaciones para el puesto* se define como la incapacidad del empleado para realizar el trabajo asignado,

aunque la persona sea diligente. En vista de que el empleado en este caso podría tratar de realizar el trabajo, es especialmente importante que se haga todo el esfuerzo posible para rescatarlo. *Los cambios en los requerimientos del puesto* se podría definir como la incapacidad de un empleado para realizar el trabajo asignado después de que ha cambiado la naturaleza del puesto. En forma semejante, hay que despedir al empleado cuando su puesto es eliminado. En este caso, nuevamente, el empleado podría ser industrioso, de tal manera que es preciso hacer todo el esfuerzo posible por mantenerlo o transferirlo.

insubordinación Desatención o desobediencia intencional de la autoridad del jefe o de las órdenes legítimas; criticar al jefe en público.

La **insubordinación** algunas veces es motivo de despido, aunque podría ser más difícil de probar que otros motivos de despido. El robo, el retardo consuetudinario y la mala calidad del trabajo son motivos absolutamente concretos, en tanto que la insubordinación suele ser más difícil de traducir en palabras. Para este fin, podría ser útil recordar que algunos actos son o deben ser considerados insubordinados cuando y dondequiera que sucedan. Estos actos incluyen:

1. Hacer caso omiso de la autoridad del jefe. En el mar, esto se llama amotinamiento.
2. La desobediencia evidente, o rehusarse a obedecer las órdenes del jefe, particularmente frente a otros.
3. Desafío intencional de las políticas, reglas, regulaciones y procedimientos claramente establecidos de la compañía.
4. Criticar al jefe en público. Contradecirlo o discutir con él también es negativo e inadecuado.
5. Ignorar de manera evidente las instrucciones razonables del jefe.
6. Desdeñosa muestra de falta de respeto; hacer comentarios insolentes, por ejemplo; y más importante, convertir estos sentimientos en actitudes durante el trabajo.
7. Mostrar desacato a la cadena de autoridad al brincar al supervisor o gerente inmediato con una queja, sugerencia o maniobra política. Si bien el empleado podría estar en lo correcto, podría no ser suficiente para salvarlo del cargo de insubordinación.
8. Conducir o participar en un intento por debilitar o eliminar el poder del jefe. Si el intento no funciona (y rara vez sucede), los involucrados estarán en dificultades.[20]

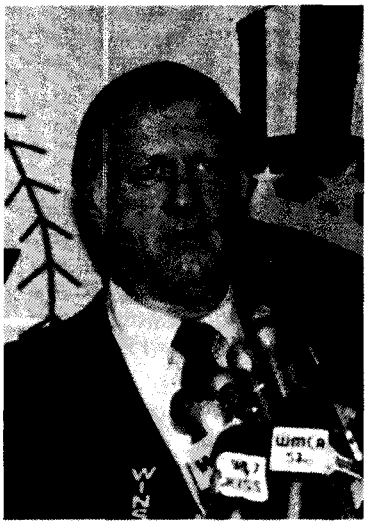
Por supuesto, como en la mayoría de los otros esfuerzos humanos, es peligroso adoptar la posición de que cualquiera de estos actos debe "siempre" conducir al despido. Aun en el mar (como en la película *The Caine Mutiny*) deberán existir circunstancias atenuantes de la evidente insubordinación. Por tanto, los casos deben ser revisados por el jefe del supervisor.

TERMINACION A VOLUNTAD

terminación a voluntad Idea, basada en la ley, que señala que la relación de empleo puede ser terminada "a voluntad" ya por el empleador o por el empleado y por cualquier razón.

Por más de cien años, la regla prevaleciente en los Estados Unidos ha sido que sin un contrato la relación de empleo puede ser terminada "a voluntad", ya sea por el empleador o por el empleado. En otras palabras, el empleado podría renunciar por cualquier razón, a voluntad, y de la misma manera el empleador podría despedir a un empleado por cualquier razón, a voluntad. Sin embargo, en la actualidad los empleados despedidos están llevando cada vez más casos al tribunal y, en muchos estados, las empresas se encuentran con que ya no tienen el derecho universal al despido. En cambio, las leyes federales y las decisiones de los tribunales en diferentes estados limitan cada vez más los derechos de la gerencia para despedir a los empleados a voluntad.

Considere un ejemplo. A usted se le despide sin una razón evidente y se le da el salario de dos semanas y dos horas. Ha trabajado para esta compañía durante casi tres años con revisiones consistentemente buenas. Usted sabe que el puesto no fue eliminado, sino que se le dio a alguien con menos antigüedad y experiencia —y con menor sueldo. Usted pregunta al supervisor por la causa de su despido y él responde que no puede decírselo. ¿Con qué recursos legales cuenta?



George Steinbrenner, principal propietario del equipo de béisbol los Yankees de Nueva York, ha logrado mucha práctica en el despido de empleados, incluyendo a Billy Martin, al que despidió como *manager* del equipo.

En la actualidad, la respuesta depende cada vez más del estado en donde se trabaje.[21] Estados Unidos es uno de los pocos países que siguen siendo industrializados sin legislación federal que traten el derecho gerencial para el despido de los empleados a voluntad. Y en sólo tres estados —Michigan, Pennsylvania y Wisconsin— se ha introducido legislación que debilitará la regla "a voluntad". No obstante, en la actualidad, a pesar del vacío legal, los empleados despedidos se dirigen a sus tribunales estatales por auxilio —y ganan sus casos.

En 20 estados —California, Connecticut, Idaho, Illinois, Indiana, Kansas, Maryland, Massachusetts, Michigan, Missouri, Montana, Nueva Hampshire, Nueva Jersey, Nueva York, Oregon, Pennsylvania, Texas, Virginia, Washington y West Virginia— los tribunales han determinado que existen "excepciones de política pública" para la doctrina de la ley común, que establece que los empleados podrían ser despedidos por cualquier razón que la empresa elija. Estos tribunales han sostenido, por ejemplo, que va en contra de la "política pública" que una empresa despida a un empleado debido a que se rehusó a dar falso testimonio en el tribunal a fin de proteger a la empresa, o se rehusó a vender una droga que el empleado sabía que estaba contaminada.

En 13 estados —California, Connecticut, Idaho, Louisiana, Maine, Massachusetts, Michigan, Montana, Nebraska, Nueva Hampshire, Carolina del Norte, Oklahoma y Washington— los tribunales han tomado la posición de que los manuales o libros de referencia (o aun las entrevistas de empleo) podrían constituir "contratos implícitos" a los que la empresa está legalmente obligada a apegarse.

Por ejemplo, en Idaho, la Suprema Corte estatal determinó, en el caso *Jackson* vs. *Minidoka Irrigation*, que el Manual del Empleado era un contrato de empleo que se puede hacer cumplir con respecto a la audiencia de despido, las prestaciones para el retiro y el pago de vacaciones.

Los tribunales de siete estados —Florida, Illinois, Minnesota, Missouri, North Dakota, Carolina del Sur y Washington— han concedido excepciones limitadas a la doctrina de despido a voluntad por otras razones. En Florida, por ejemplo, (donde la regla de empleo a voluntad todavía es vigente) un tribunal en el caso *Chatelier* vs. *Robertson* falló a favor del empleado, quien había transferido su negocio a la empresa a cambio de un por empleo vitalicio, pero fue despedido.

Finalmente, recuerde que los empleados también podrían estar protegidos por las leyes federales existentes. El Acta de Derechos Civiles (y las leyes estatales de empleo justo) prohíben despedir a los empleados debido a su edad, raza, sexo, religión o nacionalidad. De acuerdo con la ley federal, por ejemplo, si el empleado es mayor de 40 años y es substituido por alguien más joven —aunque fuera también mayor de 40— podría tener una base para demanda por discriminación por la edad. Como otro ejemplo, los empleados que informan sobre violaciones a la seguridad en el lugar de trabajo, por lo general están protegidos del despido de acuerdo con el Acta de Higiene y Seguridad Ocupacional.

COMO EVITAR LAS DEMANDAS POR DESPIDO ILEGAL

despido ilegal
Despedir a un empleado sin cumplir con la ley o con el acuerdo contractual establecido o implícito por la empresa en sus formas de solicitud de empleo, los manuales del empleado u otras promesas.

Con la creciente probabilidad de que los empleados cesados demanden por **despido ilegal**, es menester que la empresa se proteja contra demandas por despido ilegal. El momento para hacerlo es ahora, y no después de que se hayan cometido errores y se hayan presentado las demandas. He aquí lo que un experto recomienda para evitar las demandas por despidos ilegales:

- Haga que los aspirantes firmen la *solicitud de empleo* y asegúrese que contiene una cláusula que claramente exprese que el empleo es por tiempo indefinido y que la empresa lo puede terminar en cualquier momento. Además, la cláusula debe incluir una declaración por escrito que informe al candidato que "en esta solicitud nada puede ser cambiado".

- También se debe revisar el *Manual del Empleado* para buscar y eliminar las cláusulas que podrían perjudicar su defensa en un caso de despido ilegal. Por ejemplo, elimine cualquier referencia al hecho de que "los empleados pueden ser despidos solamente por causa justa" (a menos que pretenda que así sea). También considere *no* esbozar procedimientos de disciplina progresiva en el manual, puesto que la empresa podría estar obligada a apegarse a las reglas y seguir los pasos exactamente o ser demandada por faltas al mismo. En forma semejante, las referencias a los períodos de prueba o el empleo permanente podrían ser poco sabios puesto que implican una permanencia que para la empresa podría no ser conveniente.
- Asegúrese de que ninguna persona con autoridad hace *promesas* que la empresa no pretende apoyar, como decir que "si usted realiza su trabajo, no puede ser despido".
- Se debe contar con reglas claramente escritas que listen las infracciones que podrían requerir *disciplina* y *despido*, y posteriormente asegúrese del apego a las reglas. En general, se debe dar una oportunidad a los empleados para corregir la conducta inaceptable, y se debe tratar con el peor transgresor primero y tener cuidado de no particularizar a ninguna persona.
- Si se rompe una regla, pida el punto de vista del hecho del trabajador frente a testigos, de preferencia por escrito. Posteriormente asegúrese de *verificar* el informe, recabando otros puntos de vista sobre el asunto.
- Antes de tomar cualquier medida irreversible, *revise* el expediente del empleado. Por ejemplo, los empleados con mayor antigüedad podrían merecer más oportunidades para corregir sus acciones que los trabajadores recién contratados.
- Por último, considere *librar* a la empresa de una demanda por despido injusto con el pago de una colocación. No sea un obstáculo para el empleo futuro del empleado despedido, en vista de que una persona con un nuevo puesto es menos probable que llegue a los tribunales con una demanda en contra de su ex empleador que alguien que permanece desempleado.[22]
- Otros errores que se deben evitar incluyen:

  No despida a nadie que esté a punto de recibir las prestaciones para los empleados.

  No despida a una empleada justo antes del permiso por maternidad.

  No "despida implícitamente" a los empleados al colocarlos en un puesto con menor sueldo en espera de que renuncien.

  No trate de inducir a los empleados a renunciar a los derechos que tienen con el propósito de ganar otros derechos.

  No se desvíe de las normas y procedimientos internos para la solución de quejas.

  No exagere las promesas de seguridad en el puesto en los manuales para los empleados o en la comunicación oral.[23]

PROCEDIMIENTOS PARA EL DESPIDO

En el caso de un despido, se deben seguir estos pasos adicionales para desarrollar el procedimiento:

Mantenga charlas de advertencia antes de cualquier acción final. Se debe notificar a un empleado sobre su desempeño no satisfactorio.

Asegúrese de contar con la confirmación por escrito de la advertencia final.

Prepare una lista de verificación de todas las propiedades de la empresa por las que el empleado debe responder, incluyendo los discos y manuales de la computadora.

Cambie los códigos de seguridad y los candados utilizados por los individuos despedidos.

Si el despido involucra a un gran número de empleados (digamos, 25 o más), prepare y asegure la aprobación antes de la divulgación de la noticia.

Siempre prepárese ante la posibilidad de que el despedido actúe irracionalmente o aun con violencia de inmediato o en las semanas siguientes.

Decida de antemano cómo avisará a los otros empleados sobre el despido de esta persona. Por lo general, es suficiente una reunión departamental informal con los directamente involucrados con el empleado.

LA ENTREVISTA DE TERMINACION

entrevista de terminación
Entrevista en la que se informa a un empleado que ha sido despido.

Despedir a un empleado es una de las tareas más difíciles a las que la gerencia se enfrenta en el lugar de trabajo.[24] El empleado despedido —aunque advertido en muchas ocasiones anteriores— con frecuencia reaccionará con total incredulidad o aun con violencia. Las normas para la **entrevista de terminación** son las siguientes:

Paso 1. Planee cuidadosamente la entrevista. De acuerdo con los expertos en Hay Associates, esto significa:

Programe la reunión durante los primeros días de la semana.
Asegúrese de que el empleado anote la hora de la cita.
Nunca dé informes al empleado por teléfono.
Diez minutos deben ser suficientes para la notificación.
Cuando sea posible, evite los viernes y los días previos a los feriados y a las vacaciones.
Utilice un lugar neutral, nunca su propia oficina.
Lleve consigo los acuerdos del empleado, el expediente de recursos humanos y la notificación (interna y externa) preparados de antemano.
Esté disponible por un momento después de la notificación.
Tenga listos los números telefónicos para las emergencias médicas o de seguridad.

Paso 2. Vaya al punto. No ande con rodeos hablando sobre el clima ni cosas superfluas. Tan pronto como el empleado entre a su oficina, déle un momento para estar cómodo y luego informe su decisión.

Paso 3. Describa la situación. Brevemente, en tres o cuatro declaraciones, explique por qué la persona se tiene que ir. Por ejemplo, "la producción en su área está 4% abajo y tenemos continuamente problemas de calidad. En varias ocasiones hemos hablado sobre este problema en los pasados tres meses y no se ha llegado a un resultado favorable. Tenemos que hacer un cambio."[25] Recuerde describir la situación en lugar de atacar al empleado personalmente diciéndole cosas como "su producción no está al nivel". También haga énfasis en que la decisión es final e irrevocable; que otras posiciones internas fueron exploradas, se consultó a la gerencia de todos niveles y que se consideraron todos los factores relevantes como el desempeño, la carga de trabajo y otros. No prolongue más de 10 o 15 minutos la entrevista.

Paso 4. Escuche. Es importante continuar la entrevista hasta que la persona hable libremente y con razonada calma sobre las razones de su despido y el paquete de apoyo (incluyendo la liquidación) que va a recibir. No polemice; en cambio, *escuche activamente* y haga que la persona hable mediante el uso de preguntas abiertas, manteniendo su último comentario y utilizando el silencio y una inclinación de cabeza. Emplee la Tabla de Reacción Conductual (figura 17.1) para medir la reacción de la persona y decidir cómo proceder mejor.

Paso 5. Analice el paquete de liquidación. A continuación, revise cuidadosamente todos los elementos del paquete. Describa los pagos por liquidación, las prestaciones, el acceso al personal de apoyo de la oficina y cómo serán manejadas las recomendaciones. Sin embargo, bajo ninguna circunstancia debe incluir ninguna promesa o prestación además de las ya establecidas en el paquete de apoyo. No prometa "investigar" algo y hacer volver al subordinado en fecha posterior. Esto complicaría el proceso de liquidación. La terminación debe quedar completa cuando la persona sale de la oficina.

Paso 6. Identifique la etapa siguiente. El empleado terminado debe estar desorientado e inseguro de lo que hará después. Se le debe explicar a dónde dirigirse al salir de la ofi-

http://libreria-universitaria.blogspot.com

FIGURA 17.1
Reacción conductual a la terminación y respuestas sugeridas
Fuente: Hay Associates, Filadelfia, Pa. 19103.

Hostil y enojado	Defensivo y negociador	Formal y procesal (¿juicio?)	Estoico	Llora/solloza
Ofende Se enoja Decepción Resignación	Culpa Temor Incertidumbre Incredulidad	Vengativo Reprimido Controlado	Choque Incredulidad Aturdimiento	Tristeza Aflicción Preocupación
• Resuma lo que ha escuchado en forma tentativa: "Parece como si estuviera bastante enojado por esto." • Evite confrontar el enojo o ponerse a la defensiva. • Sea objetivo; apéguese a los hechos y ofrezca al empleado información útil.	• Permita que el empleado sepa que usted considera que es un momento difícil tanto para él como para usted. • No participe en discusiones negociadoras. • Ofrezca seguridades para el futuro y ponerlo en contacto con el proceso de asesoría.	• Permita al empleado hacer preguntas siempre y cuando se refieran a su propio caso. • Trate de evitar temas laterales y discutir motivaciones de "políticas". • Conserve un tono formal. Esta es una buena manera de introducir el papel que el asesor de carrera desempeñará.	• Comunique al empleado que está consciente de su choque y afirme que los detalles pueden manejarse posteriormente si él así lo prefiere. • Pregunte si existe alguna duda específica por el momento. Si la respuesta es negativa, háblele del asesor de carrera y haga la presentación.	• Dé a la persona la oportunidad de llorar si esto ocurre. Sólo ofrezca un pañuelo. • Evite comentarios tontos como "¿Por qué llora?, no es tan importante." • Cuando recupere la compostura, insista en los hechos y explique el proceso de asesoramiento.

cina. Recuérdele a quién contactar en la compañía en relación con preguntas sobre el paquete de apoyo o las referencias.

▶ CÓMO MANEJAR LAS SEPARACIONES: SUSPENSIÓN Y RETIRO

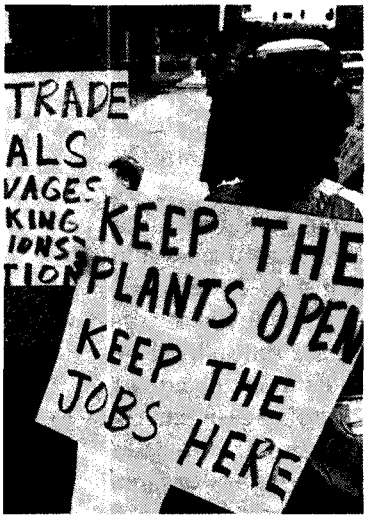
INTRODUCCION

Las separaciones no disciplinarias son un hecho de la vida en las organizaciones, y las pueden iniciar la empresa o el empleado. Para la empresa, las ventas o utilidades reducidas podrían obligar a las *liquidaciones*, por ejemplo; mientras que los empleados podrían renunciar por razones de *retiro* o para buscar mejores puestos.

La ley del "Cierre de Planta"

Ley de Cierre de Planta Acta de Notificación de Ajuste y Capacitación del Trabajador, la cual exige notificar a los empleados que su empresa ha decidido cerrar sus instalaciones.

Hasta años recientes no había leyes federales que exigieran la notificación a los empleados en el caso de que un empleador decidiera cerrar sus instalaciones. Sin embargo, el 4 de febrero de 1989, el Acta de Notificación de la Adaptación y Capacitación del Trabajador (popularmente conocida como la **Ley del "Cierre de Planta"**) se hizo efectiva. Básicamente, la ley exige a las empresas de cien empleados o más dar la notificación 60 días antes del cierre de una instalación o de iniciar el despido de *50 personas o más*. La ley no impide que la empresa cierre la planta ni exige que conserve los puestos. El Acta simplemente trata de dar tiempo a los empleados para buscar otro trabajo o prepararlos dándoles de antemano la noticia del cierre de operaciones.



Como crecen las empresas estadounidenses que reubican sus plantas de manufactura en países extranjeros para reducir sus costos, trabajadores de San Antonio, Texas, protestan por la firma de cualquier Tratado de Libre Comercio que consideran, estimulan tales acciones.

No todos los cierres de plantas y liquidaciones están cubiertas por la ley, aunque muchos lo están. La empresa debe ser responsable de notificar a los empleados de quienes se espera razonablemente que podrían contar con una "pérdida de empleo" cubierta por la ley. La pérdida de empleo incluye las terminaciones (a diferencia de los despidos justificados, las separaciones voluntarias o el retiro), las liquidaciones que excedan 6 meses o las reducciones de más del 50% en las horas de trabajo de los empleados durante algún período semestral. En general, no es necesario notificar a los trabajadores que son reasignados o transferidos a ciertos programas patrocinados por la empresa o a quienes se les da la oportunidad de transferirse o reubicarse en otro lugar de la empresa a una distancia razonable. Si bien existen excepciones a la ley, el castigo por falta de notificación es muy severo: el salario y prestaciones diarios para cada empleado y por cada día desde que se debió dar la notificación, hasta por 60 días.

La ley no es completamente clara sobre la forma en que se debe notificar a los empleados. Sin embargo, si se escribe una carta a cada empleado que se va a despedir, un párrafo al final de la carta que podría convenir para el propósito sería como sigue:

> Sea tan amable de considerar esta carta como su notificación oficial, como lo exige la Ley Federal de Cierre de Planta, de que su posición actual con la compañía terminará en 60 días a partir de esta fecha, debido a que se llevará a cabo (el 9 de octubre) una suspensión o cierre. Después de esta fecha su empleo con la compañía habrá terminado, y ya no seguirá en los registros del pago de nómina ni estará cubierto por ningún programa de prestaciones de la compañía. Cualquier aclaración relacionada con la Ley de Cierre de Planta o con esta notificación será respondida en la oficina de personal.[26]

MANEJO DE LAS SUSPENSIONES

Definición de suspensión

suspensión
Situación en la que existe una reducción temporal de labores y se dice a los empleados que aunque no hay trabajo para ellos, la gerencia pretende llamarlos nuevamente cuando haya trabajo de nuevo.

La **suspensión** se refiere a una situación en la que están presentes tres condiciones: (1) no existe trabajo disponible para el empleado, quien es enviado a casa; (2) la gerencia espera que la situación de falta de trabajo sea temporal y probablemente de corto plazo; y (3) la gerencia pretende hacer volver a los empleados cuando nuevamente haya trabajo disponible.[27] Por tanto, una suspensión no es una *terminación* o separación permanente de la relación de empleo, aunque algunas empresas utilizan la palabra "suspensión" como eufemismo para el despido o la terminación.

Procedimientos de antigüedad/suspensión

procedimiento de choque y suspensión
Procedimiento detallado que determina quién será suspendido si no hay trabajo; en general, permite que los empleados con mayor antigüedad permanezcan en el puesto.

Los empleadores que suelen sufrir huelgas de brazos caídos y suspensiones, por lo general diseñan procedimientos detallados que permiten a los empleados utilizar su antigüedad para permanecer en el puesto. La mayoría de los procedimientos de suspensión tiene las siguientes características en común:[28]

1. En la mayor parte de las empresas, la antigüedad es el determinante final de quién se quedará en el puesto.
2. La antigüedad puede dar paso al mérito o a la capacidad, pero por lo general sólo cuando no existen empleados calificados y con antigüedad para un puesto en particular.
3. La antigüedad en general se basa en la fecha en que el empleado se integró a la organización, no en la fecha en que tomó un puesto en particular.
4. Debido a que la antigüedad es a nivel de toda la empresa, se permite a un empleado desplazar a uno de otro puesto siempre y cuando el empleado con mayor antigüedad sea capaz de realizar el trabajo en cuestión sin mayor entrenamiento.

Alternativas para las suspensiones

En la actualidad, muchas empresas reconocen las enormes inversiones que se hicieron en el reclutamiento, selección y capacitación de sus empleados y en desarrollar su com-

promiso y lealtad. Por ello, muchos empleadores dudan más en despedir a sus empleados a los primeros signos de decaimiento del negocio. En cambio, están utilizando nuevos métodos para mitigar los efectos de la suspensión o eliminar las cesaciones completamente.

reducción voluntaria en los planes de remuneración
Alternativa para las suspensiones, en la que los empleados acceden a una reducción en su salario a fin de que todos conserven su puesto.

tiempo libre voluntario
Alternativa para las suspensiones, en la que algunos empleados están de acuerdo en tomar tiempo libre para reducir la nómina de la empresa y evitar la necesidad de las cesaciones.

anillos de defensa
Alternativa del plan de suspensión, en la que empleados eventuales y complementarios son contratados en la inteligencia de que podrían ser suspendidos en cualquier momento.

Existen diferentes alternativas para la liquidación. Con la **reducción voluntaria del plan de pagos,** todos los empleados acceden a las reducciones en sus salarios con el propósito de mantener a todos en su trabajo. Otras empresas hacen convenios con todos o la mayoría de sus empleados para *acumular sus vacaciones* y concentrarlas en los períodos de reducción. De esta manera, no se tienen que contratar eventuales para cubrir a los que vacacionan durante los períodos pico, y el empleo automáticamente disminuye cuando el negocio declina. Otros empleados acceden a tomar **tiempo libre voluntario**, que nuevamente tiene el efecto de reducir la nómina de la empresa y evita la necesidad de liquidaciones. La empresa Control Data Corporation evita la suspensión con lo que llama su método de **anillos de defensa.** En este plan, se contratan empleados temporales complementarios en la inteligencia de que su trabajo es de naturaleza temporal y que podrían ser liquidados en cualquier momento o despedidos. Cuando vienen las liquidaciones, el primer "anillo de defensa" es el cuadro de los trabajadores complementarios.[29]

Asesoramiento para la colocación[30]

asesoramiento de colocación externa
Proceso sistemático por el que se capacita y asesora a una persona despedida en las técnicas de autoevaluación y en conseguir una nueva posición.

El asesoramiento para la colocación es un proceso sistemático por medio del cual una persona suspendida es capacitada y asesorada en las técnicas de (1) autoevaluación y (2) la forma de asegurar un nuevo puesto que sea adecuado para sus necesidades y talento.[31] Como se utiliza el término, la colocación externa no significa que la empresa tenga la responsabilidad de ubicar a la persona cesada en un nuevo puesto. En cambio, es un servicio de asesoramiento cuyo propósito es ofrecer asesoría, instrucciones y ayuda para formular metas de carrera y llevar a cabo de manera exitosa la búsqueda de empleo. El asesoramiento para la colocación externa se podría, pues, llamar con mayor precisión (pero con mayor elogio) "asesoramiento de carrera y habilidades para la búsqueda de empleo de los empleados cesados". El asesoramiento corre a cargo del especialista interno de la empresa o por medio de consultores externos. El asesoramiento de colocación se considera parte del apoyo o paquete de separación del empleado cesado.

Habitualmente, conducen el asesoramiento empresas especiales establecidas para este propósito, como Drake Bean Morim Inc. y Right Associates Inc. Los gerentes de nivel medio y superior que han sido liberados suelen tener espacio de oficina y servicios secretariales que pueden utilizar en las oficinas locales de estas empresas.

Entrevistas de salida

entrevista de salida
Entrevistas realizadas comúnmente por el departamento de recursos humanos, con alguno o todos los empleados que salen de la empresa por cualquier razón y que están dirigidas a descubrir información sobre el puesto o asuntos relacionados que podrían ofrecer a la empresa una mejor perspectiva sobre lo que está correcto o incorrecto en la compañía.

Muchas empresas realizan las **entrevistas de salida** final con los empleados que se van de la empresa. Estas entrevistas las realiza el departamento de recursos humanos y están dirigidas a descubrir información sobre el puesto o asuntos relacionados que podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento en lo que está correcto —o lo que está equivocado— en los asuntos de la compañía. Por supuesto, la suposición es que en vista de que el empleado abandona la compañía, podría ser sincero.

Que la persona será franca es cuestionable. El individuo podría tener una queja y aprovechar para reiterarla, por ejemplo, y podría utilizar la entrevista de salida para tratar de ejercer represalias en contra de sus ex adversarios. O simplemente no desea causar problemas que podrían surgir cuando necesite referencias para un nuevo puesto.

De hecho, con base en los resultados de una encuesta, la clase de información que se puede esperar de las entrevistas de salida es cuestionable. Los investigadores están de acuerdo, con que, en el momento de la separación, el 38% de las personas que salen se queja del "salario y prestaciones", mientras que sólo 4% censura la "supervisión". No

obstante, 18 meses después, 24% criticó la supervisión y sólo 12% reprochó el salario y las prestaciones. Por consiguiente, lograr información sobre un problema real durante la entrevista de salida podría requerir de excavación más profunda.[32]

COMO CONCILIAR LAS REDUCCIONES DE PERSONAL Y LAS FUSIONES

reducción de personal Se refiere al proceso de reducir, por lo general drásticamente, el número de empleados en una empresa.

Cuando una **reducción de personal** o fusión exige una reducción forzosa, también se debe poner atención en los empleados no despedidos. Ciertamente, los despedidos deben ser tratados con justicia; sin embargo, aquellos que se quedaron son los que necesitará para construir su negocio.

Cómo tratar con los sobrevivientes después de la reducción

En términos de los sobrevivientes, la empresa se enfrentará a una de dos situaciones inmediatamente después de la reducción de personal.[33] Primero, la empresa podría anticipar no más reducciones, y en este punto es posible dar seguridades al personal. Sin embargo, recuerde no prometer que no habrá más reducciones a menos que realmente quiere decirlo.

La segunda situación es más difícil, debido a que la empresa sabe que probablemente se llevarán a cabo reducciones en el futuro. Lo mejor que se puede hacer es ser honesto con los empleados y explicar que si bien probablemente ocurrirán futuras reducciones, serán informados de éstas tan pronto como sea posible. Con ello, la empresa podría experimentar una caída transitoria en la productividad y un agotamiento incrementado, pero la alternativa es ser deshonesto con las personas involucradas.

Medidas específicas que se deben tomar

Un programa subsecuente a una reducción de personal instituido en Duracell, Inc., ilustra las medidas de un plan bien desarrollado. Después de varios meses de planeación, el programa inició con una serie de *actividades de notificación*,[34] que consistieron en una reunión de todo el personal en la instalación, seguida por un programa en el que cada empleado era informado de manera individual sobre su situación en la empresa. Asimismo, cada sobreviviente recibió una descripción de los servicios de apoyo y asistencia disponibles para los que salieron de la empresa. Esto ayudó a reducir la inquietud de los sobrevivientes por sus amigos y ex colegas.

A continuación, hubo una fase de *seguimiento inmediato* durante los primeros días después de la notificación. Los sobrevivientes fueron separados en grupos que incluyeron a la gerencia de nivel superior de la instalación. En estas sesiones, se alentó a los empleados a manifestar sus sentimientos en relación con las liquidaciones y a expresar sus inquietudes y sentimientos sobre su futuro con la compañía y el de la compañía como equipo.

También se creó un mecanismo para ofrecer *apoyo de largo plazo* dentro del programa. En este caso, se alentó a la gerencia clave a reunirse informalmente y a menudo con el resto del personal a fin de ofrecerle apoyo continuo en una atmósfera de "puertas abiertas". Por último, se llevó a cabo una reunión de seguimiento con los sobrevivientes aproximadamente dos meses después de la reducción, para asegurar que todas las inquietudes habían sido ventiladas y solucionadas.[35]

Manejo de la fusión o adquisición

En términos de despidos y reducción de personal, las fusiones o adquisiciones por lo general son unilaterales; en otras palabras, en las fusiones una compañía adquiere a la otra, y con frecuencia los empleados de esta última se encuentran buscando trabajo.

En tal situación, los empleados de la empresa adquirida estarán hipersensibles ante el maltrato a sus colegas. Conviene cuidar que aquellos que se retiran de la empresa sean tratados con cortesía. Ver a los ex colegas despedidos es bastante malo para la moral; ver los despidos bajo estas condiciones envenena la relación por años. Así, considere las siguientes reglas:[36]

> Evite la expresión de poder y dominio.
>
> Evite la conducta ganador-perdedor.
>
> Permanezca industrioso y profesional en todos sus tratos.
>
> En lo posible, mantenga un sentimiento positivo sobre la compañía adquirida.
>
> Recuerde que la medida en que su organización trate al grupo adquirido con cuidado y dignidad, ayudará a la confianza, productividad y compromiso del grupo restante.

EMPLEO VITALICIO SIN GARANTIAS

La seguridad en el empleo y el compromiso del empleado van de la mano. En primer lugar, el costo de la contratación con base en el valor y en la amplia capacitación, el empowerment y la realización de los empleados supone que la empresa está comprometida a conservar a sus empleados. Esta es la razón por la que el presidente en Estados Unidos de Toyota ha dicho que "contratamos personas de quienes esperamos que se queden durante 30 o 40 años o el resto de su vida laboral. Así que siempre tratamos de recordar que contratar a un empleado de 30 años que ganará de 30 mil a 40 mil dólares anuales es de hecho una decisión de más de un millón de dólares".[37] Más aún, el compromiso es un camino en dos sentidos: los empleados están comprometidos con la compañía que está comprometida con ellos, y pocas cosas expresan el compromiso de la empresa como la meta del empleo para toda la vida. Esto es una manifestación fundamental del hecho de que el destino de la empresa está entretejido de manera indisoluble con el de su personal. Es por esto por lo que empresas como Toyota, Saturn y Federal Express siguen una política que se podría llamar **empleo de por vida sin garantías**.

empleo de por vida sin garantías
Se refiere a un compromiso por parte de empresas como Toyota y Saturn para llevar a cabo todo lo que es razonablemente posible para evitar suspensiones y despidos sin base en el desempeño, en tanto que reconoce que finalmente la relación de empleo debe ser "a voluntad".

Veamos a Toyota. Por un lado, los documentos de la empresa y los comentarios de los gerentes continuamente se refieren al empleo de por vida. El Manual del Miembro de Equipo, por ejemplo, establece lo siguiente:

> El empleo de por vida es nuestra meta; el resultado final de usted y la compañía trabajando juntos para asegurar el éxito de TMM. Consideramos que la seguridad en el puesto es fundamental para el desarrollo de los empleados motivados. También sabemos que los empleados de carrera tienen un gran interés en el éxito de la compañía. Si TMM es rentable, su puesto estará seguro y recibirá un salario justo durante el curso de su carrera. Consideramos que hemos contratado lo mejor para conformar nuestro equipo Toyota. La seguridad en el empleo exige que usted haga todo lo posible para aumentar la eficiencia de la compañía a fin de mantener su margen competitivo en el mercado. Contamos con usted para ayudarnos a buscar una mejor manera. . . de obtener el éxito. . . y la seguridad en el puesto en TMM.[38]

Sin embargo, en realidad no existen garantías. Por ejemplo, el Manual del Miembro de Equipo también expresa claramente la usual renuncia "del empleo a voluntad" que se encuentra de hecho en todos los manuales en la actualidad:

> Todas las relaciones de empleo en TMM serán acuerdos de "empleo a voluntad". Esto significa que tanto el miembro del equipo como TMM podrían terminar la relación de empleo en cualquier momento y por cualquier razón. Ningún contrato, implícito o de ninguna otra forma, será considerado existente entre TMM y cualquier miembro del equipo TMM.[39]

No obstante, los empleados de Toyota están convencidos —probablemente por buenas razones— de que sus puestos están seguros siempre y cuando hagan su mejor

Fujio Cho, CEO de la subsidiaria Toyota en Estados Unidos, frente a los automóviles producidos en la planta de Georgetown, Kentucky, es un testimonio fundamental de la reunión del concepto de empleo de por vida de Japón con las realidades de la industria automotriz de los Estados Unidos.

esfuerzo. Como dice un miembro del equipo del taller de carrocerías: "La empresa siempre explica que nunca despediría a nadie. En tiempos difíciles, continuaremos para hacer el proceso más eficiente."[40]

Esta confianza probablemente no es en vano. Si bien la planta no ha estado en funcionamiento lo suficiente como para probar la política de "no despido", el presidente de Toyota toma públicamente la posición de que la empresa de hecho cambiaría su estrategia antes que despedir a su personal, si los tiempos se ponen difíciles:

> En TMM aún no hemos alcanzado el punto de hacer ajustes en la producción. Sin embargo, si fueran necesarios, TMM los utilizaría como una oportunidad para mayor capacitación de nuestros miembros de equipo, como llamamos a nuestros empleados. Los miembros de equipo utilizarían ese tiempo para trabajar en sus ideas *kaizen* (mejoramiento continuo), pues han estado demasiado ocupados para dedicarse a ellas cuando la producción está en plena marcha.[41]

Como dijimos, empresas como Toyota toman diferentes medidas para asegurar que el empleo es en verdad "para siempre": los empleados temporales, de medio tiempo, ayudan a estas empresas a reducir el personal sin suspender a los empleados permanentes; del 10 al 20% de la compensación está "en riesgo" y cae cuando las ventas o las utilidades se desploman; y, tal vez lo más importante, el alto compromiso de estas empresas les permite ser más eficientes y flexibles que sus competidores.

RETIRO

Para la mayoría de los empleados, el **retiro** es una experiencia agridulce. Para algunos, es la culminación de su carrera, el momento en que pueden descansar y gozar de los frutos de su esfuerzo sin preocuparse de los problemas del trabajo. Para otros es un trauma, pues los alguna vez ocupados empleados se encuentran con que son repentinamente "no productivos" y con la extraña experiencia (no del todo placentera) de estar en casa a diario sin nada que hacer. De hecho, para la mayoría de los retirados, mantener la sensación de identidad y de autoestima sin un trabajo de tiempo completo, es la única tarea importante a la que se enfrentarán. Y es algo de lo que las empresas se ocupan cada vez más, para ayudar a sus retirados a manejar su retiro como una última etapa lógica en su carrera.[42]

retiro
Momento cuando una persona abandona su trabajo, habitualmente cerca de los 60-65 años, pero, en la actualidad cada vez más pronto, debido a los planes de incentivos por retiro anticipado.

asesoramiento prejubilatorio
Asesoramiento ofrecido a los empleados que están próximos a su retiro, y que cubre asuntos como el consejo sobre las prestaciones, carreras secundarias y otros.

Asesoramiento previo al retiro

En una encuesta, aproximadamente el 30% de las empresas reveló que tenía programas formales prejubilatorios para facilitar el paso de sus empleados a su retiro.[43] Las prácticas más comunes previas al retiro fueron:

- Explicación de las prestaciones de Seguridad Social (reportado por el 97% de las empresas que cuentan con programas de educación prejubilatoria)
- Asesoramiento para el uso del tiempo libre (86%)
- Asesoramiento financiero y de inversión (84%)
- Asesoramiento en temas relacionados con la salud (82%)
- Planes de subsistencia (59%)
- Asesoramiento psicológico (35%)
- Asesoramiento para la segunda carrera fuera de la compañía (31%)
- Asesoramiento para una segunda carrera dentro de la compañía (4%)

De las empresas que dijeron *no* contar con programas de educación prejubilatoria, 64% consideró que estos programas eran necesarios, y la mayoría de ellas aseguró que tenían planes para desarrollarlos dentro de los dos o tres años siguientes.

Otra tendencia importante es ofrecer empleo de medio tiempo a los empleados, como una alternativa a su retiro completo. Diversas encuestas recientes entre emplea-

dos de oficina y obreros mostraron que aproximadamente a la mitad de todos los empleados de 55 años o más les gustaría continuar trabajando medio tiempo después de su retiro.

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. Los gerentes de las empresas más progresistas saben que el compromiso se construye sobre la confianza, y esta confianza requiere del flujo de comunicación en dos sentidos. Estas empresas, por tanto, establecen programas como Trato Justo Garantizado, ¡Hable claro!, encuestas de opinión y el programa de arriba a abajo, para mantener informados a los empleados.
2. Las empresas conceden vehículos a los empleados para que "puedan expresar sus pensamientos". Por ejemplo, el programa ¡Hable claro! de IBM y la *hotline* de Toyota ofrecen a los empleados canales anónimos por los que pueden expresar sus inquietudes a la alta gerencia.
3. Empresas como IBM y Federal Express también realizan encuestas de opinión anónimas en forma periódica, que proporcionan canales por los cuales la gerencia puede tomar el pulso de las actitudes de los empleados. Los programas de arriba a abajo —que incluyen mesas redondas, transmisiones internas de televisión y a los gerentes de nivel superior continuamente mezclándose con el personal— son algunas técnicas para asegurar una comunicación saludable desde la dirección.
4. Los programas de Trato Justo Garantizado, como el de Federal Express, aseguran que las quejas son manejadas de manera justa y abierta. Los pasos incluyen la revisión gerencial, la presentación de la queja a un funcionario y la revisión de la apelación ejecutiva. Se utilizan paquetes de formas para facilitar la presentación de las quejas en el programa Trato Justo Garantizado.
5. Un proceso justo de disciplina se basa en tres prerrequisitos: las reglas y regulaciones, un sistema de castigos progresivos y un proceso de apelaciones. Se listaron algunas normas de disciplina, incluyendo que la disciplina debe estar de acuerdo con la manera en que la gerencia acostumbra responder a incidentes similares; la gerencia debe investigar adecuadamente el asunto antes de aplicar la disciplina; y no despojar al subordinado de su dignidad.
6. Se analizó un nuevo enfoque llamado disciplina sin castigo. El objetivo fundamental es conseguir la aceptación de las reglas y reducir la naturaleza punitiva de la disciplina. En particular, se ofrece a los empleados un día libre pagado para que consideren la infracción antes de tomar medidas disciplinarias más punitivas.
7. El manejo de los despidos es una parte importante del trabajo de cualquier supervisor. Entre las razones para los despidos se encuentran el desempeño no satisfactorio, la mala conducta, la ausencia de calificaciones, el cambio en los requerimientos del puesto y la insubordinación. En caso de despido de uno o más empleados, sin embargo, recuerde que la "terminación a voluntad" como política ha sido debilitada por excepciones en muchos estados. Más aún, se debe tener gran cuidado para evitar demandas por despidos injustos. Por ejemplo, se debe borrar del Manual del Empleado los estatutos que podrían perjudicar su defensa, tener reglas claramente escritas en relación con la disciplina y el despido, y no "despedir en forma constructiva" colocando a los empleados en puestos de menor sueldo en espera de que renuncien.
8. Despedir a un empleado siempre es difícil, y la entrevista de terminación se debe manejar en forma adecuada. Específicamente, planee la entrevista con cuidado (por ejemplo, en los primeros días de la semana), llegue al punto, describa la situación y luego escuche hasta que la persona haya expresado sus sentimientos. A continuación, analice el paquete de liquidación e identifique la etapa siguiente.
9. Las separaciones no disciplinarias, como las suspensiones y los retiros, suceden en todo momento. La Ley de Cierre de Planta establece los requerimientos que se deben seguir para la notificación oficial antes de las operaciones de cierre definitivo con 50 personas o más.
10. Muchas empresas en la actualidad buscan alternativas a las separaciones, que incluyen la reducción voluntaria en los planes de pagos, el tiempo libre voluntario y el método de los

"anillos de defensa", que comprende el uso de empleados eventuales y de medio tiempo, quienes son cesados en tiempos adversos.

11. La seguridad en el puesto y el compromiso del empleado van de la mano. Esto es por lo que empresas como Toyota, Saturn y Federal Express hacen énfasis en lo que se podría llamar "empleo de por vida sin garantías". Por una parte, estas empresas hacen todo lo posible por la seguridad en el puesto y a su vez esperan que sus empleados se comprometan con la empresa y sus metas. No obstante, aun en estas empresas "el empleo a voluntad" es la regla. Esto significa que el empleado o la empresa podrían terminar con la relación de empleo en cualquier momento y por cualquier razón.

TERMINOS CLAVE

¡Hable claro!
encuesta de opinión
programas de arriba a abajo
trato Justo Garantizado
puertas abiertas
entrevista de salto de nivel
disciplina
despido
insubordinación
terminación a voluntad
despido injustificado
entrevistas de terminación
Ley de Cierre de Planta
suspensión
procedimientos de choque o suspensión
reducción voluntaria en el plan de remuneración
tiempo libre voluntario
anillos de defensa
asesoramiento de colocación externa
entrevistas de salida
reducción de personal
empleo de por vida sin garantías
retiro
asesoramiento prejubilatorio

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Explique el papel de la comunicación y el trato justo garantizado en el fomento del compromiso de los empleados.
2. Describa algunas técnicas específicas que se utilizan para fomentar la comunicación de arriba a abajo en una organización.
3. Describa las similitudes y diferencias entre un programa como el de trato justo garantizado de Federal Express y un procedimiento tradicional de quejas por el sindicato.
4. Explique cómo aseguraría la justicia en la disciplina. Analice particularmente los tres requisitos para disciplinar, las normas de disciplina y el nuevo método "disciplina sin castigo".
5. ¿Por qué es importante, en lo que algunos consideran nuestra sociedad altamente contenciosa, manejar los despidos en forma adecuada?
6. ¿Cuáles son las técnicas que se podrían utilizar como alternativa a las separaciones? ¿Cómo se concilian estas alternativas con lo que nosotros llamamos "empleo de por vida sin garantías"? ¿Por qué considera que estas alternativas son importantes, en cuanto a la necesidad actual de la industria de empleados altamente comprometidos?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

Cómo garantizar el trato justo

En el negocio de lavandería y limpieza, los Carter han sido enérgicos en no permitir que los empleados fumen, coman o beban en el trabajo, así que, Jennifer quedó sorprendida cuando al entrar a una tienda encontró a dos empleados comiendo su almuerzo en el mostrador. Había una enorme pizza en su caja y ambos estaban sorbiendo refrescos y comiendo rebanadas de pizza y sandwiches en platos de cartón. Esto no sólo se veía desordenado: también había grasa y refresco derramado sobre el mostrador y la tienda olía a cebollas y

peperoni, aun con el enorme ventilador de un metro de diámetro sacando aire a través del techo. Además de ser un motivo para el disgusto de los clientes, los trastos sobre el mostrador aumentaban la posibilidad de que la orden de un cliente se ensuciara en la tienda.

Si bien era un asunto serio, ni Jennifer ni su padre consideraron que lo que hicieron los dependientes tuviera suficientes bases para un despido inmediato, en parte debido a que el gerente de la tienda aparentemente había tolerado sus acciones. El problema era que ellos no sabían que hacer: el asunto requería más que sólo una advertencia, pero menos que un despido.

Preguntas

1. ¿Se debería establecer un sistema disciplinario en los centros de limpieza Carter?
2. Si es así, ¿qué debe cubrir y qué sugeriría para tratar la incorrección de los dependientes?

CASO LABORAL: *Inseguridad en el puesto en IBM*

Durante 50 años, IBM fue conocida por su política de seguridad en el puesto. Durante todos esos años nunca cesó a ningún empleado, aun cuando la compañía pasó por cambios violentos. Por ejemplo, a finales de la década de los setentas y en la década de los ochentas, IBM tuvo que cerrar sus plantas y divisiones de fabricación de tarjetas perforadas; sin embargo, a los miles de empleados que trabajaban en esas plantas simplemente se les ofreció la oportunidad de trasladarse a puestos comparables en otras divisiones de IBM.

Desafortunadamente, la política de empleo total en IBM se está evaporando y con rapidez. Al igual que las acciones de IBM en la industria de computadoras durante la década de los ochentas, sus ingresos y utilidades empezaron a erosionarse. En 1991 se hizo evidente la necesidad de una reestructuración drástica. Por tanto, la empresa aceleró sus esfuerzos de reducción de personal instituyendo diferentes planes de retiro anticipado e incentivos con el propósito de lograr la salida voluntaria de los empleados en IBM. Se introdujeron diversos esquemas imaginativos, incluyendo la comisión de ciertas operaciones a grupos de empleados que luego salieron de IBM convertidos en asesores independientes, a realizar tareas muy similares a las que efectuaban como empleados de IBM. Sin embargo, en 1992 por lo menos 40 000 empleados más tuvieron que ser suspendidos y para 1993 estaba claro que la afamada política de empleo total de IBM tenía que descartarse. Por primera vez, IBM tuvo que despedir empleados, empezando con cerca de 300 de las oficinas centrales en Armonk, Nueva York.

Preguntas

1. ¿Qué considera usted que haya influido en que una compañía como IBM pueda tener alto compromiso y no obstante perder acciones en el mercado, ventas y rentabilidad? En otras palabras, ¿por qué razón considera que el compromiso del empleado no se tradujo en éxito corporativo como podría haber sido en IBM?
2. ¿Qué tipo de medidas considera usted que se podrían haber tomado en IBM a fin de evitar los despidos? Si considera que ninguna medida era factible, explique por qué.
3. De acuerdo con la experiencia de IBM con su política de empleo total, ¿cuáles considera que sean las implicaciones para otras compañías que piensen instituir políticas de empleo total?

NOTAS

1. Anne B. Fisher, "Morale Crisis", en *Fortune*, 18 de noviembre de 1991, p. 70.
2. Esta sección se basa en Allan Farnham, "The Trust Gap", en *Fortune*, 4 de diciembre de 1989, p. 57.
3. *Think Magazine*, vol. 55, no. 6, 1989.
4. Toyota Motor Manufacturing, U.S.A., Inc., *Team Member Handbook*, febrero de 1988, pp. 52-53.
5. *Todo Acerca de su Compañía*, Manual del Empleado de IBM, p. 184. La sección sobre la formación de compromiso en el empleado y el material citado en la misma se basa en Gary Dessler,

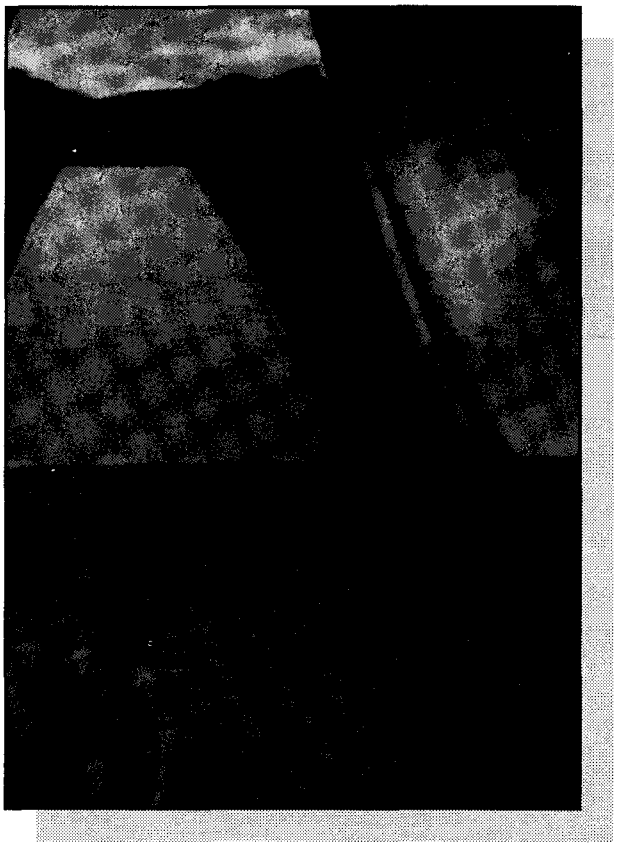
Winning Commitment, Nueva York, McGraw-Hill, 1993, pp. 37-51.
6. The Federal Express Employee Handbook, 7 de agosto de 1989, p. 89.
7. *Blueprints for Service Quality: The Federal Express Approach*, AMA Management Briefing, Nueva York: AMA Membership Publications Division, 1991, p. 42.
8. *Ibid.*, p. 89.
9. *Ibid.*, p. 45.
10. Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know*, Nueva York: McGraw-Hill, 1974, p. 308; con base en un estudio de mil quejas de la American Arbitration Association.
11. Commerce Clearing House, *Personnel Practices/Communications*, Chicago: CCH, 1982, pp. 2351-2352.
12. Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, 8 de abril de 1982, p. 88.
13. Commerce Clearing House, "One Thing Unions Offer Is "Fair Discipline-But Management Can Offer That Too", en *Ideas and Trends in Personnel*, 3 de septiembre de 1982, p. 168.
14. Commerce Clearing House, "Non-union Employees, NLRB Rules, Have the Right to Help During Questioning by Management", en *Ideas and Trends in Personnel*, 6 de agosto de 1982, p. 151.
15. Esta sección se basa en George Odiorne, *How Managers Make Things Happen*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1961, pp. 132-143; véase también Bittel, *What Every Supervisor Should Know*, pp. 285-298.
16. El análisis de la disciplina sin castigo se basa en David Campbell *et al.*, "Discipline Without Punishment-At Last", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1985, pp. 162-178; y Gene Milbourn, Jr., "The Case Against Employee Punishment", en *Management Solutions*, noviembre de 1986, pp. 40-45. Mark Sherman y Al Lucia, "Positive Discipline and Labor Arbitration", en *Arbitration Journal*, vol. 47, No. 2, junio de 1992, pp. 56-58.
17. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, New York, McGraw-Hill, 1972, pp. 65.3-65.5.
18. *Ibidem.*
19. *Ibid.*, pp. 65.4-65.5.
20. De una publicación del 6 de agosto de 1987. The Goodrich & Sherwood Company, 521 Fifth Avenue, New York, NY 10017. Reimpreso en Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, 2 de octubre de 1987, p. 157.
21. Bureau of National Affairs, *The Employment-at-Will Issue*, Washington, DC: BNA, 1982. Véase también Emily Joiner, "Erosion of the Employment at Will Doctrine", en *Personnel*, vol. 61, no. 5, septiembre-octubre de 1984, pp. 12-18; Harvey Steinberg, "Where Law and Personnel Practice Collide: The At Will Employment Crossroad", en *Personnel*, vol. 62, no. 6, junio de 1985, pp. 37-43.
22. Esta sección se basa en una conferencia de Peter Panken presentada en BNA, *Bulletin to Management*, 20 de junio de 1985, pp. 11-12.
23. Esta sección se basa en comentarios del abogado Richard Curiale en BNA, *Bulletin to Management*, 17 de noviembre de 1983, p. 8. Véase también BNA, *Bulletin to Management*, 18 de mayo de 1989, p. 154, para prevención de los juicios por despidos ilegales y normas específicas. Véase también Commerce Clearing House, "How to Discharge: Some Guidelines", en *Ideas and Trends in Personnel*, 11 de enero de 1988, p. 4. Excepto donde se indique esta sección se basa en Miriam Rothman, "Employee Termination, I: A Four-Step Procedure", en *Personnel*, febrero de 1989, pp. 31-35 y Steven Jesseph, "Employee Termination, II: Some Do's and Don'ts", en *Personnel*, febrero de 1989, pp. 36-38.
24. William J. Morin y Lyle York, *Outplacement Techniques*, Nueva York, AMACOM, 1982, pp. 101-131 y F. Leigh Branham, "How to Evaluate Executive Outplacement Services", en *Personnel Journal*, vol. 62, abril de 1983, pp. 323-326.
25. Morin y York, *Outplacement Techniques*, p. 117.
26. Citado en Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, 9 de agosto de 1988, p. 133; véase también Bureau of National Affairs, "Plant Closing Notification Rules: A Compliance Guide", en *Bulletin to Management*, 18 de mayo de 1989. Véase también Nancy Ryan, "Complying with the Worker Adjustment and Retraining Notification Act (WARNACT)", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 18, no. 1, verano de 1993, pp. 169-176.
27. Commerce Clearing House, *Personnel Practices/Communications*, p. 1402.
28. *Ibid.*, p. 1410.
29. Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, 9 de julio de 1982, p. 131; Robert Tomasko, "Downsizing: Layoffs and Alternatives to Layoffs", en *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, no. 4, julio-agosto de 1991, pp. 19-32.
30. Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, 9 de julio de 1982, pp. 132-146.
31. *Ibid.*, p. 132.
32. Joseph Zarandona y Michael Camuso, "A Study of Exit Interviews: Does the Last Word Count?", en *Personnel*, vol. 62 no. 3, marzo de 1985, pp. 47-48.
33. Esta sección se basa en Steven Jesseph, "Employee Termination II: Some Do's and Don'ts", en *Personnel*, febrero de 1989, p. 36-38.
34. Les Feldman, "Duracell's First Aid for Downsizing Survivors", en *Personnel Journal*, agosto de 1989, p. 94.
35. *Ibidem.*
36. Esta sección se basa en Dan Kleinman, "Witness to a Merger", en *Personnel Journal*, noviembre de 1988, pp. 64-67.
37. Alex Warren, conferencia en el City Club, Cleveland, Ohio, 15 de noviembre de 1991, p. 7.
38. Toyota Motor Manufacturing U.S.A., Team Member Handbook, febrero de 1988, p. 102.
39. *Ibid.*, p. 103.
40. Entrevista personal, marzo de 1992.
41. Fujio Cho, "Employee Motivation by Applying The Toyota Promotion System", conferencia en el Asian Business Club de la Harvard Business School, 4 de marzo de 1991, p. 2.
42. Recuerde que ciertos ejecutivos y empleados altamente remunerados que recibirán pensiones de por lo menos 25 000 dólares al año, pueden ser obligados a retirarse a los 65, de acuerdo con la ley federal.
43. "Preretirement Education Programs", en *Personnel*, vol. 59, mayo-junio de 1982, p. 47. Para un análisis del porqué es importante para los empleados en retiro favorecer aspectos de sus vidas aparte de sus carreras, véase Daniel Halloran "The Retirement Identity Crisis-and How to Beat It", en *Personnel Journal*, vol. 64, mayo de 1985, pp. 38-40. Para un ejemplo de un programa prejubilatorio para preparar a los empleados en aspectos financieros, véase, por ejemplo, Silvia Odenwald, "Pre-Retirement Trainin Gathers Steam", en *Training and Development Journal*, vol. 40, no. 2, febrero de 1986, pp. 62-63; "Pay Policies", Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 29 de marzo de 1990, p. 103.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

CAPITULO

18

HIGIENE Y SEGURIDAD DEL PERSONAL



PERSPECTIVA

Todo gerente necesita conocer el funcionamiento de la OSHA —Occupational Safety and Health Act (Acta de Higiene y Seguridad Ocupacional)— por lo que en este capítulo se analiza su propósito, normas y procedimientos de inspección, así como los derechos y responsabilidades que impone a empleados y empleadores. También se hace énfasis en la importancia del supervisor en la seguridad y de conseguir el compromiso de la alta gerencia con la seguridad. Existen tres causas básicas de accidentes —hechos imprevistos, condiciones inseguras y actos inseguros— y se explica cómo manejarlas. También se describen las técnicas para evitar accidentes, así como cuatro problemas de salud entre los empleados: alcoholismo, drogadicción, enfermedad emocional y tensión. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar los cuatro hechos fundamentales de la OSHA, a saber su propósito, normas, inspección y derechos y responsabilidades; detallar el papel del supervisor en la seguridad; explicar qué causa los actos inseguros; y describir cinco técnicas para reducir los accidentes.

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LA HIGIENE Y SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS?

El tema de la seguridad y la prevención de accidentes es muy importante para los gerentes por varias razones. Por un lado, las cifras de accidentes relacionados con el trabajo son alarmantes. El National Safety Council (Consejo Nacional de Seguridad) informa, por ejemplo, que en 1991 hubo en Estados Unidos más de 11 000 muertes y casi seis millones de lesionados por accidentes en el trabajo; esto es, cerca de ocho de cada cien trabajadores de tiempo completo. Y muchos expertos en seguridad consideran que estas cifras subestiman seriamente el número real de lesiones.[1]

Pero estas cifras no cuentan toda la historia; no reflejan el sufrimiento humano de los trabajadores lesionados y sus familias, ni los costos económicos que les ocasionan a los empleadores, costos que promediaban cerca de 23 000 dólares por cada accidente serio a principios de los noventas.[2] Tampoco muestran las implicaciones legales. Por ejemplo, los propietarios de una planta procesadora de alimentos en Hamlet, Carolina del Norte, fueron demandados y puestos en prisión debido a que las puertas de salida tenían los cerrojos echados cuando ocurrió un trágico incendio en 1992. En 1991, un juzgado federal encontró culpable a un contratista de la construcción de cargos por crímenes federales por violación de tres regulaciones de la OSHA, después de que tres de sus empleados murieron en una explosión en un túnel de aguas negras.[3] En 1992, el presidente de una compañía, demandado por hacer falsas declaraciones a la OSHA, recibió una sentencia de 8 a 14 meses de prisión.[4]

HECHOS BÁSICOS SOBRE LA LEY DE SEGURIDAD OCUPACIONAL

PROPOSITO

Acta de Seguridad e Higiene Ocupacional Ley aprobada por el Congreso en 1970 "asegurar tanto como sea posible para todo hombre y mujer trabajador en el país, condiciones de trabajo seguras y saludables y preservar nuestros recursos humanos".

Administración para la Higiene y Seguridad Ocupacional (OSHA) Agencia del Departamento del Trabajo para vigilar la seguridad.

El **Acta de Higiene y Seguridad Ocupacional**[5] fue aprobada por el Congreso estadounidense en 1970; su propósito, como lo definió el Congreso, fue "asegurar tanto como sea posible para todo hombre y mujer trabajador en el país, condiciones de trabajo seguras y saludables y preservar nuestros recursos humanos". Los únicos empleadores no cubiertos por esta ley son las personas que trabajan por su cuenta, las granjas en las que solamente trabajan los miembros inmediatos de la familia del empleador y algunos lugares ya protegidos por otras agencias federales o bajo otros estatutos. Las agencias federales están cubiertas por el Acta, aunque las cláusulas generalmente no se aplican a los gobiernos estatales y locales en su papel como empleadores.

De acuerdo con las cláusulas del Acta, se creó la **Administración para la Higiene y Seguridad Ocupacional (OSHA)** en el Departamento del Trabajo. La finalidad esencial de la OSHA es establecer normas de higiene y seguridad, las cuales sí aplican a casi todos los trabajadores en Estados Unidos. Se aplican, pues, y las hace cumplir el Departamento del Trabajo; y para asegurar su cumplimiento la OSHA cuenta con inspectores ubicados en oficinas filiales en todo el país.

NORMAS DE LA OSHA

La norma "general" básica bajo la que opera la OSHA afirma que todo empleador:

> debe proporcionar a cada uno de sus colaboradores empleo y un lugar para desarrollarlo libres de riesgos evidentes que provoquen o puedan provocar muerte o daño físico grave a los trabajadores.

Para realizar esta misión básica, la OSHA es responsable de promulgar normas legalmente aplicables, que están contenidas en cinco volúmenes, que cubren normas generales para la industria, normas marítimas, de construcción, otras regulaciones y procedimientos y un manual de operaciones de campo.

Las normas son muy completas y parecen cubrir prácticamente cualquier peligro en el que se pudiera pensar, además de que se presentan con gran detalle. Del volumen que contiene las normas generales para la industria, por ejemplo, en la figura 18.1 se presenta una pequeña parte de la referente a los andamios. Observe que las regulaciones de la OSHA no sólo enumeran las normas recomendadas (como la que describe la apariencia de los pasamanos). Por ejemplo, las disposiciones de la Norma de Comunicación de Riesgos de la OSHA exige a las empresas establecer programas de comunicación de riesgos para informar a los empleados sobre riesgos químicos, los cuales se deben anunciar mediante dichos programas, en las etiquetas de los recipientes y particularmente en las hojas de datos de seguridad de materiales, que listan los tratamientos contra sustancias peligrosas.

PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO DE LA OSHA

De acuerdo con la OSHA, los empleadores con once o más empleados deben llevar registros de las lesiones y enfermedades ocupacionales conforme se presenten. (Las organizaciones que tienen diez o menos empleados están exentos de estos registros, a menos que se les seleccione para participar en el estudio estadístico anual realizado por la Bureau of Labor Statistics.)

Es necesario reportar tanto las lesiones como las enfermedades ocupacionales. Una enfermedad ocupacional es cualquier condición anormal o desorden causado por la exposición a factores del medio asociados con el empleo. En este rubro se incluyen los males crónicos y agudos que pudieran ser causados por la inhalación, absorción, ingestión o contacto directo con sustancias tóxicas o agentes dañinos. Como se resume en la figura 18.2, es necesario informar de *todas* las enfermedades ocupacionales.[6] En el mismo sentido, la *mayoría* de las lesiones ocupacionales debe ser reportada también. Específicamente, es necesario llevar un registro de las lesiones ocupacionales si requieren tratamiento médico (que no sean primeros auxilios) o causaron pérdida de la conciencia, incapacidad para el trabajo (uno o más días perdidos), restricción del movimiento o transferencia a otro puesto.[7] Si se presenta un accidente en el trabajo que provoque la muerte de un empleado o la hospitalización de cinco o más, cualquier empresa, sin importar su tamaño, deberá informar del accidente, en detalle, a la oficina de la OSHA más cercana. En la figura 18.3 se muestra la forma más frecuentemente utilizada para informar de las lesiones o enfermedades ocupacionales.

INSPECCIONES Y CITAS

La OSHA vigila el cumplimiento de sus normas mediante una serie de inspecciones y (si es necesario) citas. Originalmente, toda empresa cubierta por el Acta era objeto de

FIGURA 18.1 Ejemplo de normas de la OSHA

Fuente: *General Industry Standards and Interpretations*, Departamento del trabajo de E. U., OSHA [Volumen 1: Revisado en 1989, Sección 1910.28(b) (15)], p. 67.

> Se deberán instalar barandales de no menos de 2" × 4" o el equivalente y no menos de 36" o más de 42" de alto, con una protección intermedia, cuando se requiera, de una tabla de 1" × 4"o su equivalente, en todos los lados abiertos de las plataformas que se encuentren a más de 10 pies del piso. Las tablas protectoras deberán tener un mínimo de 4" de altura. Se podrá instalar enrejado de alambre de acuerdo con el párrafo (a) (17) de esta sección.

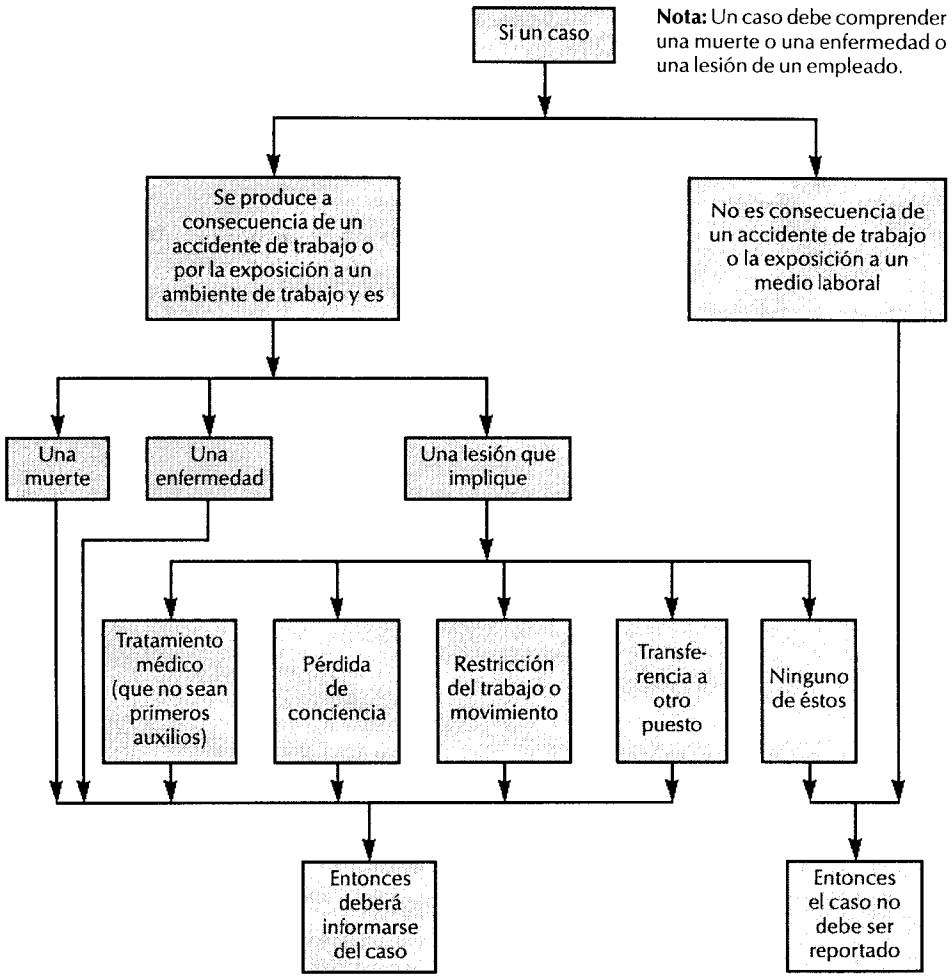


FIGURA 18.2
¿Qué accidentes deben reportarse de acuerdo con la Occupational Safety and Health Act (OSHA)

inspección por parte de los funcionarios de la OSHA, quienes estaban autorizados a "entrar sin obstáculo y a horas razonables en cualquier fábrica, planta, establecimiento... donde se realizaran trabajos...", e "inspeccionar e investigar durante horas de trabajo regulares y en otros momentos razonables... cualquiera de esos lugares de empleo y todas las condiciones, estructuras, máquinas pertinentes... y preguntar en privado a cualquier empleador, propietario, operador, agente o empleado."[8] Sin embargo, la OSHA ya no podrá realizar inspecciones sin el consentimiento de la empresa. No obstante, podrá realizar una inspección después de obtener una orden judicial o su equivalente.[9]

Prioridades de inspección

La OSHA ha establecido una lista de prioridades de inspección que van desde "peligro inminente" a "inspecciones al azar". Las situaciones de peligro inminente reciben la máxima prioridad. Se trata de una situación en la que existe un peligro probable que podría causar la muerte o daños físicos graves inmediatamente. Se considera de segunda prioridad la investigación de fatalidades, bajas y accidentes que ya han sucedido. (Dichas situaciones deben darse a conocer a la OSHA dentro de las siguientes 48 horas.) La tercera prioridad corresponde a las quejas válidas de empleados sobre supuestas violaciones a las normas. La siguiente prioridad corresponde a las inspecciones periódicas especialmente dirigidas a industrias, ocupaciones o sustan-

FIGURA 18.3
Forma utilizada para registrar las lesiones y enfermedades ocupacionales

OSHA No. 101
Caso o archivo no. _____

Forma aprobada
OMB No. 44R 1453

Registro complementario de lesiones y enfermedades ocupacionales

EMPRESA

1. Nombre _____
2. Dirección _____
   (calle y no) (Ciudad o población) (Estado)
3. Ubicación, si es diferente de la dirección de correo _____

TRABAJADOR LESIONADO O ENFERMO

4. Nombre _____ No. de Seguro Social _____
   (Nombre) (Apellido paterno) (Apellido materno)
5. Domicilio privado _____
   (calle y no) (Ciudad o población) (Estado)
6. Edad _____ 7. Sexo: Masculino _____ Femenino _____ (Marque uno)
8. Ocupación _____
   (Anote el título del puesto normal, no la actividad específica que desempeñaba en el momento de la lesión.)
9. Departamento _____
   (Anote el nombre del departamento o división en el que labora normalmente la persona lesionada aun cuando podría haber estado trabajando temporalmente en otro departamento en el momento de la lesión.)

EL ACCIDENTE O EXPOSICION A ENFERMEDAD OCUPACIONAL

10. Lugar del accidente o exposición _____
    (calle y no) (Ciudad o población) (Estado)

    Si el accidente o exposición se produjo en terrenos de la empresa, anote la dirección de la planta o establecimiento en el que sucedió. No indique el departamento o división dentro de la planta o establecimiento. Si el accidente ocurrió fuera de las instalaciones de la empresa en una dirección identificable, anote la dirección. Si se produjo en una avenida pública o en cualquier otro lugar que no pueda identificarse por calle y número, por favor anote referencias del lugar que ubiquen el sitio de la lesión tan detalladamente como sea posible.
11. ¿El lugar del accidente está en terrenos de la empresa? _____ (Sí o No)
12. ¿Qué estaba haciendo el empleado cuando se lesionó? _____
    (Sea específico. Si estaba utilizando herramientas o
    _____
    equipo o manejando material, anótelo y diga qué estaba haciendo con dicho equipo.)
13. ¿Cómo sucedió el accidente? _____
    (Describa lo sucedido por completo y qué produjo el accidente o enfermedad ocupacional.
    _____
    Diga que sucedió y cómo. Nombre cualquier objeto o sustancias y mencione su papel en el problema. Anote todos los detalles sobre los
    _____
    factores que produjeron o contribuyeron al accidente. Utilice hojas aparte si es necesario.)

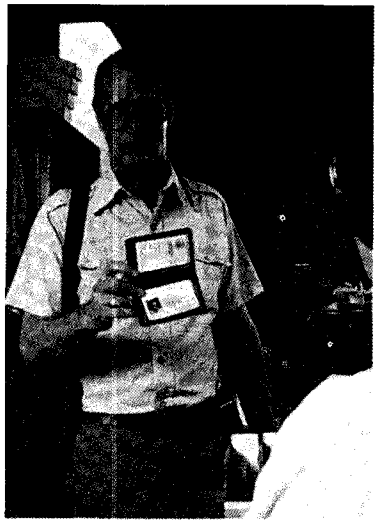
LESION OCUPACIONAL O ENFERMEDAD OCUPACIONAL

14. Describa la lesión o enfermedad en detalle e indique la parte del cuerpo afectada _____
    (Por ejemplo, amputación del dedo
    _____
    índice de la mano derecha en la segunda articulación; fractura de costillas; envenenamiento con plomo; dermatitis en la mano izquierda, etc.)
15. Nombre el objeto o sustancia que lesionó directamente al empleado. (Por ejemplo la máquina o cosa con la que chocó o que lo atrapó; el vapor o veneno que inhaló o ingirió; el químico o radiación que irritó su piel; o en casos de torcedura, hernias, etc., lo que estaba cargando, jalando etc.)
    _____
    _____
16. Fecha de lesión o diagnóstico inicial de enfermedad ocupacional _____
    (Fecha)
17. ¿Murió el empleado? _____ (Sí o No)

OTROS

18. Nombre y dirección del médico _____
19. Si fue hospitalizado, nombre y dirección del hospital _____
    _____

Fecha del reporte _____ Preparado por _____
Posición oficial _____



Un inspector de seguridad de la OSHA visita la planta para verificar violaciones reportadas a las regulaciones federales para la seguridad e higiene.

cias de alto riesgo. Por último, las inspecciones al azar (y reinspecciones) por lo general tienen prioridad mínima.

La OSHA ya no realiza una inspección *por cada queja* presentada por los empleados. La idea ahora es centrarse en los problemas prioritarios.[10] Según el nuevo sistema de prioridades, la OSHA realiza una inspección dentro de las 24 horas siguientes a una queja que indique un peligro inmediato, y dentro de los tres días laborales siguientes cuando exista un peligro grave. A una queja "no grave", presentada por escrito por un trabajador o sindicato, la OSHA responderá en 20 días hábiles. De lo contrario, las quejas "no graves" se manejan mediante una carta al empleador en la que le solicitan que corrija el problema.

De las 71 303 inspecciones de la OSHA realizadas recientemente, más del 72% se concentró en lugares de alto riesgo. La agencia citó 119 706 violaciones denunciadas e impuso multas que totalizaron 9 190 039 dólares.[11] Lockheed Aeronautical, por ejemplo, fue sancionada con cerca de 1.5 millones de dólares.

La inspección

Antes de una inspección, el inspector de la OSHA se familiariza con tantos hechos importantes como le sea posible acerca del lugar de trabajo.[12] La propia inspección empieza cuando el representante de la OSHA llega al lugar, muestra sus credenciales y solicita reunirse con el representante apropiado de la empresa. (Habrá que insistir siempre en ver las credenciales del funcionario, que incluyen fotografía y matrícula.) El representante explica el propósito de la visita, el alcance de la inspección y las normas que se aplican. Un representante autorizado de los *empleados* recibe también la oportunidad de acompañar al inspector durante el recorrido. Además, se podrá consultar a otros empleados durante la inspección y el funcionario puede detenerse e interrogar a los trabajadores (en privado, si es necesario) sobre las condiciones de salud y seguridad. Cada empleado está protegido por el Acta contra la discriminación por ejercer sus derechos de información.

Finalmente (después de revisar las instalaciones y los archivos del empleador), se realiza una entrevista entre el inspector y el empleador (o su representante). En esa reunión, el inspector comenta con el representante qué ha encontrado en términos de violaciones por las que pudiera emitirse o recomendarse una citación. Hay que destacar que el inspector *no* debe hacer alusión alguna a castigos; solamente el director de área de la OSHA tiene esa autoridad. En este punto, la empresa puede presentar registros para mostrar los esfuerzos por cumplir.

Citatorios y sanciones

citatorios
Notificación que informa a las empresas y empleados de las regulaciones y normas que han sido violados en el lugar de trabajo.

Después de que se envía el informe de inspección a la oficina de la OSHA, el director de área determina qué citatorio, si es el caso, se enviará. Los **citatorios** informan a la empresa y a los trabajadores de las regulaciones y normas que se han violado y del tiempo que se tiene para rectificar el problema. Estos citatorios deben colocarse en un lugar visible dentro o cerca del área donde ocurrieron las violaciones. En algunas circunstancias, el inspector puede colocar un citatorio inmediatamente (para asegurarse de que los empleados reciban protección en el menor tiempo posible).

La OSHA puede también imponer sanciones. Con los cambios ordenados por el Acta de Conciliación del Presupuesto General de 1990, éstas ahora son de hasta 7 000 dólares por violaciones serias y desde 5 000 hasta 70 000 dólares por violaciones voluntarias o repetidas.

También se impone un máximo de 7 000 dólares diarios en sanciones por una falla en la rectificación de una violación. En general, la OSHA calcula las multas de acuerdo con la gravedad de una violación particular y suele considerar factores como el tamaño del negocio, el registro de cumplimiento de la empresa y la buena fe del

empleador. En la práctica, la OSHA debe contar con una orden final de la Comisión de Revisión para la Higiene y Seguridad Ocupacional (Ocupational Safety and Health Review Commission, OSHRC), con el fin de reforzar la sanción. Si bien el proceso de apelaciones se ha acelerado en la actualidad, un empleador que presenta una notificación de inconformidad puede aún arrastrar su apelación durante años, de acuerdo con el jefe actual del OSHRC.[13]

LAS RESPONSABILIDADES Y DERECHOS DE LOS EMPLEADORES Y EMPLEADOS

Como se resume en la figura 18.4, tanto las empresas como los trabajadores tienen responsabilidades y derechos de acuerdo con el Acta de Seguridad e Higiene Ocupacional. Las empresas, por ejemplo, son responsables de cumplir con su deber de ofrecer "un lugar de trabajo libre de riesgos evidentes"; de estar familiarizados con las normas obligatorias de la OSHA; de informar a todos los empleados sobre la OSHA y examinar las condiciones del lugar de trabajo para asegurarse de que responden a las normas aplicables. Los empleadores tienen el derecho de buscar asesoría y orientación externa de la OSHA, solicitar y recibir una identificación apropiada del representante de la OSHA antes de la inspección y de ser asesorados por el representante sobre las razones para la inspección.

Los empleados, por su parte, tienen también derechos y responsabilidades, aunque *no se les puede citar* por violar sus responsabilidades. Por ejemplo, son responsables de cumplir con todas las normas aplicables de la OSHA; de seguir todas las reglas y regulaciones de higiene y seguridad de la empresa y de informar de condiciones riesgosas al supervisor. Los empleados tienen el derecho de exigir higiene y seguridad en el empleo sin temor a ser castigados, y se prohíbe específicamente a las organizaciones castigarlos o discriminar a los trabajadores que se quejen ante la OSHA por los riesgos y la higiene y seguridad en el empleo.

Cómo enfrentar la resistencia de los empleados

Aunque los empleados tienen la responsabilidad de cumplir con las normas de la OSHA, el hecho es que con frecuencia se resisten a hacerlo y en la mayoría de esos casos el *empleador* sigue siendo sujeto de castigos.[14] El problema de la resistencia de los individuos se ejemplifica con la negativa de los estibadores a usar cascos como lo señalan los requerimientos de la OSHA. Las organizaciones han intentado defenderse contra los castigos por dicho incumplimiento citando la intransigencia de los empleados y el temor a las huelgas no autorizadas y a los paros. No obstante, en casi todos los casos los tribunales han considerado que los empleadores son responsables de las violaciones a la seguridad en el lugar de trabajo, sin importar si la violación se debió a la resistencia del empleado.[15] El resultado es que, como empleador, muchas veces estará en una posición difícil: por una parte, los tribunales y la OSHA aseguran que las empresas deben perseguir vigorosamente el cumplimiento de los empleados; no obstante, por la otra, hacer eso a menudo es casi imposible.

Existen varias tácticas para superar este problema.[16] Primero, los tribunales han determinado que en Estados Unidos un empleador puede negociar de buena fe con su sindicato el derecho a cesar o disciplinar a cualquier persona que desobedezca una norma de la OSHA. No obstante, la mayoría de los sindicatos se ha rehusado a negociar en torno a los cascos (o muchos otros elementos de la OSHA), debido a que se oponen a que se apliquen castigos contra sus miembros. Como segunda alternativa, un experto sugiere un mayor uso del arbitraje en las disputas de seguridad. El arbitraje ya se utiliza ampliamente para resolver las quejas de los empleados y el uso de un proceso formal de arbitraje por parte de los empleadores afectados podría ofrecer un método relativa-

FIGURA 18.4 Derechos y responsabilidades de la empresa y el empleado de acuerdo con la OSHA

Fuente: Departamento del Trabajo de E. U., *All about OSHA* [Washington, D. C.:U. S. Government Printing Office, 1992].

Responsabilidades y derechos de la empresa

Las empresas tienen ciertas responsabilidades y derechos de acuerdo con el Acta de Seguridad e Higiene Ocupacional de 1970.

La siguiente lista de verificación proporciona una revisión de algunas de ellas. Las responsabilidades y derechos de la empresa en estados que cuentan con sus propios programas de seguridad e higiene ocupacional por lo general son los mismos que en los estados federales de la OSHA.

Responsabilidades

Como empresa deberá:

- Cumplir con su responsabilidad habitual de ofrecer un lugar de trabajo libre de riesgos que provoquen o pueden causar *muerte o daño físico serio a los* empleados, y cumplir con las normas, reglas y regulaciones emitidas de acuerdo con el Acta.
- Estar familiarizado con los estándares obligatorios de la OSHA y dar copias para su revisión a los empleados que lo soliciten.
- Informar a todos los empleados sobre la OSHA.
- Examinar las condiciones del lugar de trabajo para asegurarse de que responden a las normas aplicables.
- Eliminar o reducir los riesgos.
- Asegurarse de que los empleados tienen y utilizan herramientas y equipo de seguridad (incluyendo equipo de protección personal adecuado) y que dicho equipo se mantiene en condiciones adecuadas.
- Utilizar códigos de color, carteles, etiquetas o letreros cuando sea necesario, para advertir a los empleados de riesgos *potenciales*.
- Establecer o actualizar los procedimientos de operación y comunicarlos para que los empleados sigan los requerimientos de higiene y seguridad.
- Hacer exámenes médicos cuando lo requieran las normas de la OSHA.
- Proporcionar la capacitación *requerida por los estándares de la* OSHA (por ej., comunicación de riesgos, plomo, etc.).
- Informar a la oficina de la OSHA más cercana, en un plazo de 48 horas, de cualquier accidente fatal o que resulte en la hospitalización de cinco o más empleados.
- Llevar los registros exigidos por la OSHA de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo y colocar en lugar visible los totales de la última página de la forma OSHA No. 200 durante todo el mes de febrero de cada año. (Esto se aplica a las empresas con 11 o más empleados.)
- Colocar en un lugar destacado dentro de la empresa el cartel de la OSHA (OSHA 2203) que informa a los empleados de sus derechos y responsabilidades. (En los estados en los que operan programas de seguridad y salud *en el empleo aprobados por la* OSHA, debe colocarse el cartel estatal equivalente y/o el cartel OSHA 2203.)
- Permitir a los empleados, ex empleados o sus representantes, el acceso a la Bitácora y Resumen de Lesiones y Enfermedades Ocupacionales (OSHA No. 200) en un tiempo razonable y en forma razonable.
- Permitir el acceso a los expedientes médicos de los empleados y mostrar los registros a los empleados o sus representantes autorizados.
- Cooperar con el representante de la OSHA proporcionándole los nombres de representantes autorizados de los empleados que pudieran acompañarlo durante la inspección. (En su *defecto, el inspector consultará* con un número razonable de empleados acerca de la higiene y seguridad en el lugar de trabajo.)
- No discriminar a los empleados que ejerzan apropiadamente sus derechos de acuerdo con el Acta.
- Colocar los citatorios de la OSHA en lugar visible o cerca del sitio de trabajo en cuestión. Cada citatorio o copia del mismo deberá permanecer en lugar visible hasta que la violación se haya corregido o durante tres días laborales, lo que dure más.
- Rectificar las violaciones señaladas dentro del período prescrito.

Derechos

Como empresa tiene el derecho de:

- Buscar asesoría y consejo externo cuando sea necesario, escribiendo, llamando o visitando la oficina de la OSHA más cercana. (La *OSHA no realizará una inspección* simplemente porque una empresa solicita asistencia.)
- Mantenerse activo en las actividades que desempeña su asociación industrial en términos de higiene y seguridad en el trabajo.
- Solicitar y recibir la identificación adecuada del inspector de la OSHA antes de la inspección.
- Ser informado por el inspector del motivo de la visita.
- Tener una entrevista inicial y otra final con el inspector.
- Acompañar al inspector durante la visita.
- Presentar un Aviso de Respuesta ante el director de área de la OSHA más cercana dentro de los 15 días hábiles posteriores a la recepción de un aviso de citatorio y la sanción propuesta.
- Solicitar a la OSHA la variación temporal de una norma si no se puede cumplir debido a que no cuenta con materiales, equipo o el personal necesario para llevar a cabo los cambios adecuados dentro del plazo exigido.
- Solicitar a la OSHA una variación *permanente de la norma si puede* ofrecer pruebas de que sus instalaciones o método de operación ofrecen protección a los empleados que sea por lo menos tan eficaz como la que requiere la norma.
- Tomar un papel activo en el desarrollo de las normas de higiene y seguridad en el trabajo mediante la participación en los *Comités de Asesoría para las* Normas de la OSHA, las organizaciones reconocidas a nivel nacional para el establecimiento de normas y las pruebas y documentos presentados por escrito o en audiencias.
- Recibir garantías por la confidencialidad de secretos industriales observados por un inspector de la OSHA durante su visita.
- Presentar por escrito a la NIOSH una solicitud de información sobre los efectos potencialmente tóxicos de las substancias *utilizadas en el lugar de trabajo* a las concentraciones empleadas.

mente rápido y poco costoso para resolver una queja relacionada con la OSHA. Otras organizaciones se han enfocado en el reforzamiento positivo y la capacitación a fin de obtener el cumplimiento de los empleados; en breve se hablará más de esto.

FIGURA 18.4 (continuación)

Responsabilidades y derechos del empleado

Aunque la OSHA no cita a los empleados por violaciones a sus responsabilidades, cada empleado "debe cumplir con todos las normas de seguridad e higiene ocupacional y con todas las reglas, regulaciones y órdenes emitidas de acuerdo con el Acta" que sean aplicables.

Las responsabilidades y derechos de los empleados en los estados que cuentan con sus propios programas de seguridad e higiene ocupacional son generalmente las mismas que para los trabajadores en los estados federales.

Responsabilidades

El empleado deberá:

- Leer el cartel de la OSHA en su lugar de trabajo.
- Cumplir con todos las normas aplicables de la OSHA.
- Seguir todas las reglas y regulaciones de higiene y seguridad de la empresa y utilizar el equipo de protección prescrito cuando realice un trabajo.
- Informar de las condiciones riesgosas al supervisor.
- Informar a la compañía de cualquier lesión o enfermedad relacionada con el trabajo y buscar tratamiento rápido.
- Cooperar con el inspector de la OSHA que hace una visita si le pregunta sobre las condiciones de higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
- Ejercer sus derechos de acuerdo con el Acta y de manera responsable.

Derechos 11(C): Protección por el uso de los derechos

Los empleados tienen el derecho a pedir la higiene y seguridad en el trabajo sin temor al castigo. Este derecho se especifica en la Sección 11(c) del Acta.

La ley establece que los empleadores no deben castigar o discriminar a los trabajadores por ejercer derechos como:

- Presentar una queja ante el empleador, sindicato, la OSHA o cualquier otra agencia gubernamental sobre riesgos de la seguridad e higiene en el trabajo;
- Presentar quejas sobre la seguridad e higiene.
- Participar en los comités de seguridad e higiene en el lugar de trabajo o en las actividades sindicales relacionadas con la seguridad e higiene en el trabajo; y
- Participar en las inspecciones, conferencias y audiencias de la OSHA u otras actividades relacionada con la OSHA.

Si un empleado ejerce éstos u otros derechos, no se permite a la empresa discriminarlo en ningún sentido, como es el despido, descenso de posición, retirar su antigüedad u otras prestaciones obtenidas, transferir al trabajador a un puesto no deseable, desplazar, atemorizar u hostilizar al trabajador.

Si la organización ha permitido que el empleado realizara algo en el pasado (como salir temprano del trabajo), podría estar violando la ley al castigarlo por hacer la misma cosa después de una protesta por condiciones riesgosas. Si el empleador sabe que un buen número de empleados realiza la misma acción equivocada, no puede legalmente castigar a un solo trabajador que ha tomado parte en actividades de seguridad e higiene.

Los trabajadores que consideran que han sido castigados por ejercer sus derechos de seguridad e higiene deben ponerse en contacto con la oficina más cercana de la OSHA dentro de los 30 días desde el momento en que fueron objeto de discriminación. Un representante sindical puede presentar la queja 11(c) por el trabajador.

El trabajador no tiene que llenar ninguna forma. Un miembro del personal de la OSHA llenará las formas después de preguntar lo que sucedió y cómo se vio involucrado.

Después de la presentación de la queja, la OSHA investiga el caso. Si un empleado ha sido castigado ilegalmente por ejercer sus derechos de seguridad e higiene, la OSHA exige a la empresa devolver los ingresos del trabajo y las prestaciones del trabajador. Si es necesario, y si éste puede probar la discriminación, la OSHA lleva al empleador ante el tribunal. En estos casos, el empleado no paga por ningún cargo legal. Si una agencia estatal cuenta con un programa estatal aprobado por la OSHA, los empleados pueden presentar sus quejas bien con la OSHA federal o con la agencia estatal, de acuerdo con sus leyes.

Otros derechos

El empleado tiene el derecho de:

- Revisar las copias de cualquiera de las normas, reglas, regulaciones y requerimientos de la OSHA que tenga la empresa disponibles en el lugar de trabajo.
- Pedir a la empresa información sobre peligros para la salud y seguridad en el área, las precauciones que deben tomarse y los procedimientos que deben seguirse si se ve involucrado en un accidente o expuesto a sustancias tóxicas.
- Recibir capacitación e información adecuadas sobre los riesgos de seguridad e higiene en el lugar de trabajo.
- Solicitar al director de área de la OSHA que realice una inspección si considera que existen condiciones peligrosas o violaciones a las normas en su trabajo.
- Solicitar a la OSHA que no revele su nombre a la empresa si presentó una queja por escrito y firmada.
- Ser informado de las acciones de la OSHA con respecto a su queja y tener una revisión informal, si se solicita, de cualquier decisión de no realizar una inspección o no emitir un citatorio.
- Lograr que un representante autorizado de los empleados acompañe al inspector de la OSHA durante su visita.
- Responder a preguntas del inspector de la OSHA, particularmente si no hay un representante autorizado de los trabajadores que acompañe al inspector.
- Observar cualquier vigilancia o medición de materiales peligrosos y revisar los registros de dichos materiales, como se especifica de acuerdo con el Acta.
- Contar con un representante autorizado, o usted mismo, para revisar la Bitácora y Resumen de Lesiones Ocupacionales (OSHA No. 200) en tiempo y forma razonables.
- Solicitar una reunión final con el inspector después de su visita.
- Presentar una solicitud por escrito al NIOSH para obtener información sobre si alguna sustancia en su trabajo tiene efectos tóxicos potenciales en las concentraciones que se utiliza, y que no se revele su nombre a la compañía.
- Objetar el período de cumplimiento previsto en el citatorio emitido a la empresa, ante el director de área de la OSHA, en los 15 días siguientes a la emisión de dicho citatorio.
- Participar en las audiencias realizadas por la Comisión de Revisión para la Seguridad e Higiene Ocupacional.
- Ser notificado por la empresa si ésta solicita una variación de una norma de la OSHA; testificar en una audiencia de variación y apelar a la decisión final.
- Presentar información o comentarios a la OSHA sobre la emisión, modificación o revocación de las normas de la OSHA, y solicitar una audiencia pública.

LA NATURALEZA CAMBIANTE DE LA OSHA

El Acta y la Administración de Seguridad e Higiene Ocupacional han sido criticadas por diversas razones, y no es poco común que el Congreso de Estados Unidos tenga más de cien proyectos de reforma de la OSHA en su agenda.[17] Los críticos argumentan, por ejemplo, que demasiadas reglas de la OSHA son solamente para molestar y que la OSHA ha tenido un efecto notablemente adverso en la microindustria.

En respuesta, la OSHA ha realizado varios cambios en sus políticas y procedimientos en los últimos años. Las microempresas con diez o menos empleados ya no tienen que presentar informes de accidentes y someterse a inspecciones rutinarias, y el propio informe de accidentes ha sido simplificado y condensado.[18] Como se dijo, los inspectores de la OSHA deben ahora corregir una orden antes de entrar a las instalaciones de una empresa.

Desde 1981, el financiamiento de la OSHA fue severamente reducido por el gobierno republicano. Además, el gobierno emitió una orden ejecutiva en la que se exigía que no se siguiera acción regulatoria alguna "a menos que los beneficios potenciales para la sociedad, superen con la regulación los costos potenciales de la misma". Este acto ha contribuido enormemente a detener la creación de nuevas normas de salud y seguridad de la OSHA.[19]

El 1 de agosto de 1991, el Acta de la Reforma General a la Salud e Higiene Ocupacional fue presentada al Congreso. Si bien el Acta no se convirtió en ley, continúa como alta prioridad para el AFL-CIO y muchos miembros del Congreso, y ofrece un panorama de los cambios que podríamos esperar en la OSHA durante los próximos años de gobierno demócrata.[20] Como señala un experto, "el proyecto es extenso en su campo, y si se aprueba como se propuso, aumentará de manera significativa, la naturaleza antagonista de los esfuerzos por la Higiene y Seguridad".[21]

El Acta propuesta consta de cinco componentes principales:

1. *Programas de Seguridad e Higiene.* La sección 101 del Acta exigiría a las empresas elaborar y mantener programas de higiene y seguridad que ofrezcan a los empleados capacitación e instrucción dirigidos a reducir o eliminar los riesgos y evitarles lesiones y enfermedades.
2. *Comités de higiene y seguridad y representantes de los empleados.* La sección 201 del Acta exigiría a las empresas establecer comités de higiene y seguridad obrero-patronales, a fin de inspeccionar el lugar de trabajo, revisar los registros de lesiones y enfermedades, y elaborar recomendaciones de seguridad para los empleadores.
3. *Normas de la OSHA.* Esta Acta facilitaría la adopción de nuevas normas OSHA, por ejemplo, mediante el establecimiento de plazos rigurosos para emitir las reglas propuestas y finales.
4. *Obligación.* El Acta tendría que exigir una imposición más agresiva de la OSHA y reforzaría su autoridad, por ejemplo, mediante la orden de "inspecciones de énfasis especial" en sitios de trabajo de alto riesgo y el incremento considerable de las sanciones por el no cumplimiento.
5. *Expansión de la cobertura.* Otra sección del proyecto tendría que enmendar la definición en el Acta de la palabra "empleador", para incluir a los Estados Unidos y cualquier estado o subdivisión política de un estado.

▶ EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA SEGURIDAD

Como gerente preocupado por la seguridad, su objetivo básico debe ser *infundir en los trabajadores el deseo de laborar* con seguridad. Es importante reducir al mínimo los riesgos (al asegurar que se limpien los derrames, las protecciones de las máquinas sean adecuadas y otras cosas) pero, no importa qué tan seguro sea el lugar de trabajo, habrá accidentes a menos que los trabajadores *deseen* actuar con seguridad y lo hagan. Por supuesto, se puede tratar de vigilar de cerca a cada subordinado, pero, la mayoría

http://libreria-universitaria.blogspot.com

de los gerentes sabe que eso no funcionará. En última instancia, la mejor (y quizás única) alternativa es estimular en los empleados el deseo de trabajar con seguridad. Luego, cuando se necesite, se reforzarán las reglas de seguridad.[22]

COMPROMISO DE LA GERENCIA DE ALTO NIVEL

La mayoría de los expertos en seguridad está de acuerdo en que el compromiso hacia la seguridad tiene que empezar con la gerencia de alto nivel. Históricamente, por ejemplo, el índice de accidentes en DuPont ha sido mucho menor que el de la industria química en general. (En sus plantas en Estados Unidos, en 1980, DuPont tenía un índice anual de 0.12 accidentes por 100 trabajadores, que es una vigesimatercera parte del índice promedio del National Safety Council para todos los fabricantes en ese año.) Si el nivel de DuPont hubiera sido promedio, la empresa habría gastado más de 26 millones de dólares en compensaciones y otros costos adicionales, o 3.6% de sus utilidades. Para recuperar la diferencia, DuPont habría tenido que incrementar sus ventas en aproximadamente 500 millones de dólares, considerando la recuperación neta que tiene la compañía de 5.5% sobre las ventas.[23] Y parece probable que este excelente nivel de seguridad, cuando menos en parte, se debe a un compromiso organizacional hacia la seguridad, un compromiso que se hace evidente en la siguiente descripción:[24]

> Uno de los mejores ejemplos que conozco para establecer la mayor prioridad posible en la seguridad ocurre en una planta de DuPont en Alemania. Cada mañana en la DuPont Polyester and Nylon Plant, el director y sus asistentes se reúnen a las 8:45 para revisar las últimas 24 horas. El primer asunto que discuten no es la producción, sino la seguridad. Solamente después de que han revisado los informes de accidentes y faltas y han quedado satisfechos de que se ha adoptado la acción correctiva, entonces pasan a la producción, calidad y otras cuestiones como costos.

En resumen, sin el compromiso total de todos los niveles gerenciales, cualquier intento por reducir los actos inseguros de los trabajadores tendrá poco éxito. Y el supervisor de primera línea es un vínculo clave en la cadena de administración. Como señala un experto en seguridad: "Si el supervisor no toma con seriedad el asunto de la seguridad, los subordinados jamás lo harán. . ."

¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE LOS ACCIDENTES?

LAS TRES CAUSAS BASICAS DE LOS ACCIDENTES

Hay tres factores básicos que contribuyen a los accidentes en las organizaciones: los acontecimientos inesperados, las condiciones inseguras y los actos inseguros de los empleados. Los acontecimientos inesperados (como pasar frente a un ventanal justo en el momento en que alguien lo rompe con una pelota) contribuyen a los accidentes pero están más o menos fuera del control de la gerencia; por tanto, nos centraremos en las *condiciones inseguras* y en los *actos inseguros*.

CONDICIONES INSEGURAS (FACTORES QUE CAUSAN ACCIDENTES LABORALES)

condiciones inseguras Condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes.

Las **condiciones inseguras** (de cualquier clase) son una causa principal de accidentes. Comprenden elementos como:

- Equipo protegido inadecuadamente
- Equipo defectuoso
- Procedimiento peligroso en, sobre o cerca de máquinas o equipo

Almacenamiento inseguro, aglomeramiento, sobrecarga

Iluminación inadecuada, luz insuficiente, reflejos

Ventilación inadecuada, cambio de aire insuficiente, fuente de aire impuro[25]

Las normas de la OSHA están dirigidas a eliminar o reducir este tipo de condiciones inseguras. Revisan en detalle las condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes. Además una breve lista de "condiciones inseguras" puede ser muy útil para detectar problemas. En la figura 18.5 se presenta un modelo; otra lista se puede encontrar en el apéndice de este capítulo.

Aunque los accidentes pueden ocurrir en cualquier parte, existen algunas zonas de "alto riesgo". Por ejemplo, aproximadamente un tercio de los accidentes industriales sucede en torno de los montacargas, grúas y otras áreas de manejo y carga. Los accidentes más graves generalmente ocurren cerca de las máquinas y sierras para cortar metal y madera o alrededor de los sistemas de transmisión como engranes, poleas y bandas. Las caídas en escaleras, rampas, pasillos y andamios son la tercera causa más común de accidentes industriales. Las herramientas de mano (como los desarmadores y formones) y el equipo eléctrico (cables de extensión, luces y otros) son otra causa importante de accidentes.[26]

Otros tres factores de accidentes laborales

Además de las condiciones inseguras que se mencionaron, otros tres factores relacionados con el trabajo contribuyen a los accidentes: *el trabajo mismo, el horario de trabajo* y el *clima psicológico* del lugar de trabajo.

Se sabe que algunos *puestos* son inherentemente más peligrosos que otros. Por ejemplo, según un estudio, el puesto de operador de grúa produce aproximadamente tres veces más visitas al hospital relacionadas con accidentes que el puesto de supervisor. En el mismo sentido, el trabajo en algunos departamentos es inherentemente más seguro que en otros, como es el caso de los departamentos de personal o contabilidad, que tienen en general menos accidentes que los departamentos de embarque o producción.

Los *horarios de trabajo* y la *fatiga* afectan también los índices de accidentes, que habitualmente no aumentan de manera muy notable durante las primeras cinco o seis horas del día laboral. Sin embargo, después el índice se incrementa en mayor proporción que el aumento en el número de horas trabajadas. Esto se debe en parte a la fatiga y en parte al hecho de que los accidentes ocurren con mayor frecuencia durante los turnos de la noche.

Finalmente, muchos expertos consideran que el *clima psicológico* del lugar de trabajo afecta también el índice de accidentes. Por ejemplo, ocurren accidentes con mayor frecuencia en las plantas con un alto índice de suspensiones temporales y donde hay hostilidad entre los empleados, problemas salariales y condiciones de vida molestas. Los factores temporales de tensión, como una temperatura elevada, mala iluminación y un área de trabajo congestionada se relacionan también con altos índices de accidentes. Un autor afirma que estos resultados significan que los empleados que trabajan bajo tensión o que sienten que sus puestos están amenazados o inseguros, parecen tener más accidentes que los demás.[27]

¿CUALES SON LAS CAUSAS DE LOS ACTOS INSEGUROS? (SEGUNDA CAUSA IMPORTANTE DE ACCIDENTES)

actos inseguros
Tendencias y actitudes indeseables de comportamiento que provocan accidentes.

No hay dudas de que los **actos inseguros** (no las condiciones inseguras) son la causa principal de accidentes, ni de que *las personas* provocan estos actos inseguros.

Los expertos en seguridad y gerentes descubrieron hace mucho tiempo que es imposible eliminar los accidentes simplemente reduciendo las condiciones inseguras. Esto se debe a que los *individuos* provocan accidentes, y hasta ahora nadie ha encon-

I. MANTENIMIENTO GENERAL

- Pasillos adecuados y amplios; sin materiales que sobresalgan en los pasillos
- Partes y herramientas guardadas con seguridad después de su uso; no dejarlas en posiciones peligrosas de forma que puedan caer
- Piso sólido y parejo; no tener pisos o rampas defectuosos que puedan provocar caídas o resbalones
- Botes de basura y tambos de arena; ubicados con seguridad y utilizados adecuadamente
- Material apilado en forma segura; no demasiado alto, ni demasido cerca de los rociadores
- Pisos; limpios y secos
- Equipo contra incendios; sin obstrucciones
- Bancos de trabajo en orden
- Carretillas y trineos ubicados en lugar seguro; no en pasillos o zonas de paso
- Pasillos limpios y adecuadamente marcados; sin ductos de aire o cordones eléctricos sueltos en los pasillos

II. EQUIPO PARA EL MANEJO DE MATERIALES Y TRANSPORTADORES

En todos los transportadores, eléctricos o manuales, verificar que los elementos están en buenas condiciones:

- Frenos adecuadamente ajustados
- No demasiado juego en el volante
- Dispositivo de advertencia en su lugar y funcionando
- Ruedas firmemente colocadas; infladas adecuadamente
- Combustible y aceite suficiente y del tipo requerido
- Que no haya partes sueltas
- Cables, ganchos o cadenas no gastados o defectuosos
- Cadenas o ganchos suspendidos que sean visibles
- Cargados con seguridad
- Adecuadamente guardados

III. ESCALINATAS, ANDAMIOS, BANCOS, ESCALERAS, ETCETERA

Los siguientes elementos de especial interés deberán revisarse:

- Piso antiderrapante en escalinatas empinadas
- Barandales
- Escalones no resbalosos
- Sin cuarteaduras, roturas o grietas
- Adecuadamente guardados
- Extensiones de cuerdas para escaleras en buenas condiciones
- Barandas

IV. HERRAMIENTAS DE ENERGIA (FIJAS)

- Protección en el punto de operación
- Las protecciones debidamente ajustadas
- Protecciones en engranes, bandas, contrapesos, poleas
- Protección en los pedales
- Cepillos disponibles para limpiar las máquinas
- Iluminación adecuada
- Adecuadamente asentadas
- Bases del material o herramienta adecuadamente ajustadas
- Area de trabajo adecuada en torno a las máquinas
- Interruptor de control a la mano
- Uso de anteojos de seguridad
- Uso de guantes por parte de las personas que manejan materiales rasposos o filosos
- Que las personas que operan las máquinas no usen guantes o ropa suelta

V. HERRAMIENTAS MANUALES Y MISCELANEAS

- En buenas condiciones; no rotas, gastadas o defectuosas
- Adecuadamente almacenadas
- Adecuadas para el empleo
- Uso de anteojos, mascarillas y otro equipo de protección personal cuando sea necesario

VI. SOLDADURA

- Arco protegido
- Control de los peligros de incendio
- Uso de equipo adecuado de protección por parte del operador
- Ventilación adecuada
- Cilindro asegurado
- Válvulas cerradas cuando no se usan

VII. PINTADO POR ASPERSION

- Equipo eléctrico a prueba de explosión
- Almacenamiento adecuado de pinturas y thiner en gabinetes metálicos aprobados
- Extinguidores adecuados y en buen estado; fácilmente disponilbles
- Almacenamiento mínimo en área de trabajo

VIII. EXTINGUIDORES

- Con inspección y etiquetas adecuadas
- Disponibles con facilidad
- Adecuados y suficientes para las operaciones en cuestión

FIGURA 18.5 Lista de verificación de las condiciones mecánicas o físicas que causan accidentes.

Fuente: Cortesía de la American Insurance Association. De la "A Safety Committee Man's Guide", pp. 1-64.

trado una manera definitiva de que los empleados trabajen con seguridad. El resultado es una diversidad de actos inseguros como:

No utilizar equipo de protección personal o ropa de seguridad

Tirar materiales

Operar o trabajar a velocidades poco seguras; demasiado rápido o demasiado lento

Hacer inoperantes los dispositivos de seguridad al eliminarlos, ajustarlos o desconectarlos

Utilizar equipo inseguro o manera insegura

Utilizar procedimientos inseguros en la carga, colocación, mezclado y combinación

Colocarse debajo de cargas suspendidas

Cargar inapropiadamente

Distraerse, empujarse, atropeyar, correr, pelear y jugar rudamente

Los actos inseguros pueden echar por tierra hasta los mejores intentos por reducir al mínimo las condiciones inseguras. Por tanto, es importante analizar lo que se sabe sobre qué provoca los actos inseguros.[28]

Características personales y accidentes

Ernest McCormick y Joseph Tiffin han desarrollado un modelo que resume la manera en que las características personales (como el temperamento) se vinculan con los accidentes; este modelo se presenta en la figura 18.6. Los autores afirman que esas características (personalidad, motivación y otras) son la base de ciertas "tendencias de comportamiento" —como la tendencia a correr riesgos— y actitudes indeseables. Estas tendencias a su vez producen actos inseguros, como la negativa a seguir los procedimientos y la falta de atención. A su vez, los actos inseguros aumentan la probabilidad de que una persona sufra un accidente.

¿Hay personas "propensas a los accidentes"?

Probablemente usted se ha topado con personas a quienes considera "propensas a los accidentes" (quizás esa persona que siempre está tirando cosas o choca con puertas o se cae, por ejemplo). Sin embargo, para un psicólogo la frase "propensión a los accidentes" significa algo muy específico. Implica la posesión de las *cualidades* o *rasgos* que, de acuerdo con las investigaciones, producen un número indebido de accidentes.[29] Por tanto, para la mayoría de los psicólogos la propensión a los accidentes es un *tipo de personalidad*, y una persona con esas características puede ser identificada por ciertos rasgos de personalidad específicos y medibles.

Los expertos dudan de que la propensión a tener accidentes sea universal, que existan personas que tendrán muchos accidentes no importa en qué situación se encuentren. Por el contrario, el consenso parece indicar que la persona que tiene propensión de los accidentes en un empleo podría no tenerla en un empleo diferente, que la propensión es "situacional". Más adelante se analizarán algunos resultados importantes.

¿Qué rasgos caracterizan a las personas propensas a los accidentes?

Durante años, los psicólogos han tratado de determinar qué grupo de rasgos distinguen a quienes tienen propensión a los accidentes de quienes no los tienen. El interés original proviene del descubrimiento de que un pequeño porcentaje de trabajadores (digamos 20%) era responsable de un gran porcentaje (digamos 70%) de los accidentes. Los investigadores asumieron que los trabajadores que sufrían más accidentes eran propensos a tenerlos, y se dispusieron determinar el conjunto de rasgos que les eran comunes.

Hoy se reconoce en general que esos resultados originales eran un tanto imprecisos y desviados; fueron más bien resultado del análisis estadístico que de la propensión a los accidentes de los trabajadores. (Un problema fue el reducido número de accidentes por trabajador que los investigadores tuvieron que enfrentar. Por ejemplo, suponga que se arroja una moneda al aire muchas veces. A la larga, se podría esperar obtener la mitad de cara y la mitad de cruz. Sin embargo, suponga que la moneda se arroja solamente algunas veces; digamos tres o cuatro. En este caso bien podría tenerse tres cruces seguidas o cuatro caras. En ese caso, obviamente no podría considerarse que se es "propenso a obtener caras" o "propenso a obtener cruz"; no obstante, más o menos ésa es la conclusión a la que llegaron los primeros investigadores.)

En cualquier caso, varios años de investigación no lograron descubrir ningún conjunto de rasgos en común en quienes tienen muchos accidentes. En la actualidad, se cree que las características personales que contribuyen a los accidentes probablemente difieren de situación a situación. Por ejemplo, los *rasgos de la personalidad* (como la estabilidad emocional) podrían distinguir a los trabajadores propensos a tener accidentes en empleos que supongan riesgos; y las *habilidades motoras* podrían distinguir a los empleados propensos en puestos que requieran de coordinación. De hecho, se ha descubierto que muchas características humanas son relevantes para la repetición de accidentes en *situaciones específicas*.[30]

Visión

La visión está relacionada con la frecuencia de accidentes en muchos trabajos. Por ejemplo, los conductores de automóviles de pasajeros, los choferes de autobuses en ciudades y los operadores de maquinaria que tengan grandes habilidades visuales tendrán menos lesiones que quienes no cuenten con ellas.[31]

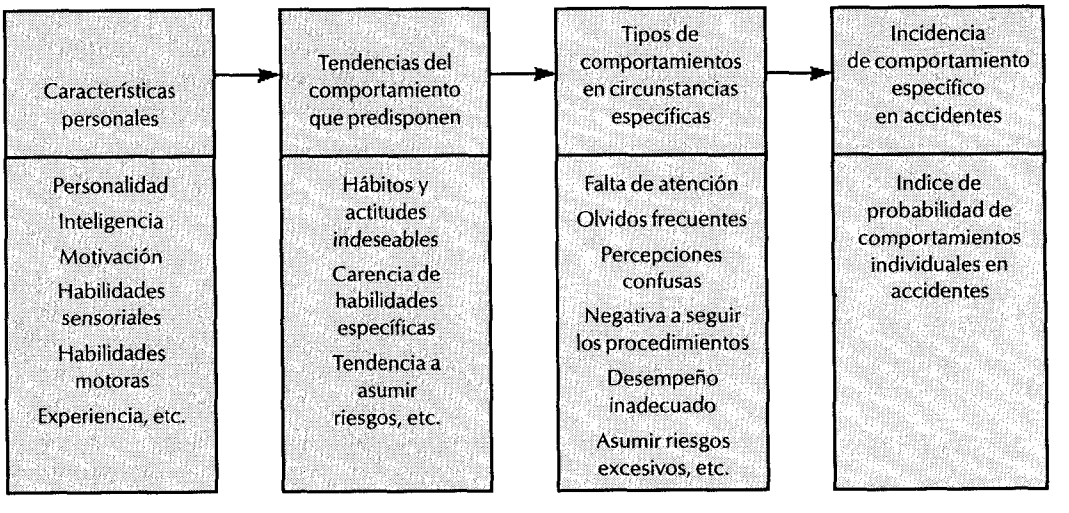
Edad y tiempo de servicio

Se sabe también que los accidentes suelen ser más frecuentes entre los 17 y los 28 años y descienden posteriormente hasta llegar a su nivel más bajo a finales de los cincuenta y sesenta años de edad.[32] Aunque podrían detectarse diferentes situaciones en diferentes empleos, este factor parece ser bastante general.

Habilidades perceptuales frente a las motoras

Un investigador llegó a la conclusión de que "cuando la habilidad perceptual [de un trabajador] es igual o superior a su habilidad motriz, el empleado es un trabajador

FIGURA 18.6
De qué manera los factores personales pueden influir en el comportamiento ante accidentes de los empleados



relativamente seguro. Sin embargo, cuando el nivel de percepción es *más bajo* que el nivel motriz, el empleado tiene propensión a los accidentes y esta propensión es mayor en la medida en que aumenta la diferencia."[33] Esta teoría parece ser una variación del tema "mira antes de brincar"; el trabajador que reacciona más rápidamente de lo que puede percibir tiene más probabilidades de sufrir accidentes.

Intereses vocacionales

En la Prueba de Interés Vocacional Strong-Campbell (analizada en el capítulo 5) hay escalas para, entre otras cosas, los aviadores y los banqueros. Un investigador equiparó el "carácter de aventura" con la escala del aviador y la "precaución" con la del banquero y desarrolló un índice de "propensión a los accidentes" al restar la segunda de la primera. Más adelante, en un estudio de empleos peligrosos y no peligrosos en una planta procesadora de alimentos, descubrió que los empleados con altas calificaciones en cuanto a propensión a los accidentes tenían niveles de accidentes más altos tanto en los empleos peligrosos como en los no peligrosos.

Estos resultados no son una imagen completa de los rasgos personales que se ha descubierto que están relacionados con índices de accidentes más altos (por ejemplo, algunos investigadores creen que la propensión a los accidentes es un tipo de conducta desviada que se caracteriza por ser impulsivo y que se encuentra en *todas* las personas propensas a accidentes).[34] Lo que *sí* sugieren es que, para *puestos específicos*, parece posible identificar a los individuos propensos a tener accidentes y cambiarlos o transferirlos.

▶ CÓMO EVITAR ACCIDENTES

ENFOQUES BASICOS PARA EVITAR ACCIDENTES

Hay varias maneras de evitar accidentes. Por ejemplo, el National Safety Council afirma que la prevención de accidentes depende de tres factores: ingeniería segura, instrucción y aplicación: el puesto debe estar *estructurado* para que sea seguro; los empleados deben estar *instruidos* en cuanto a los procedimientos de seguridad y es necesario *aplicar* las reglas de seguridad.[35] Sin embargo, en la práctica la prevención de accidentes se concentra en dos actividades básicas: reducción de las condiciones inseguras y de los actos inseguros.

COMO REDUCIR LAS CONDICIONES INSEGURAS

Reducir las condiciones inseguras es primordialmente responsabilidad de los ingenieros de seguridad: su tarea es eliminar o reducir los peligros físicos. Sin embargo, todos los supervisores y gerentes desempeñan un papel en cuanto a reducir las condiciones inseguras. Algunos utilizan una breve lista como la de la figura 18.5. La lista de autoinspección en el apéndice de este capítulo también puede ser muy útil.

REDUCCION DE LOS ACTOS INSEGUROS MEDIANTE LA SELECCION Y LA COLOCACION

Una forma de reducir los accidentes es eliminar a las personas propensas a tener accidentes antes de contratarlas. Los accidentes son similares a otros tipos de desempeño inadecuado, y por tanto habrá que tener cuidado de no contratar a estas personas, así como se trataría de no contratar a los aspirantes que tienen el potencial de "estar poco tiempo", "propensión a robos" y "desempeño inadecuado". Las técnicas se analizaron en los capítulos 4 a 6.

Las reglas de seguridad de una compañía colocadas en una forma altamente visible, desempeñan un papel importante en los programas para la prevención de accidentes en la planta.

Recuerde que el Acta de Estadounidenses Incapacitados (que entró en efecto en 1992 para las empresas con 25 empleados o más) tiene particular importancia para las decisiones de selección relacionadas con la seguridad. Por ejemplo, muchas empresas solían hacer preguntas de rutina sobre la historia de compensación de los aspirantes previa a la contratación, en parte para no recibir a personas que habitualmente buscan dicha compensación y (tal vez) en parte para no contratar a individuos propensos a accidentes.

En la actualidad, de acuerdo con el ADA es ilegal hacer preguntas sobre lesiones y demandas de compensación del trabajador antes de contratar a los aspirantes con el fin de eliminar a los demandantes. En forma semejante, no se les puede preguntar si sufren de alguna discapacidad o hacer pruebas que tiendan a eliminar a los discapacitados. Sin embargo, se puede preguntar si un aspirante tiene la capacidad para realizar el trabajo y aun preguntar: "¿Conoce alguna razón por la que no sería capaz de realizar las diversas funciones del puesto que solicita?"[36]

Los psicólogos, de hecho, han tenido algo de éxito en eliminar a los individuos que pudieran tener propensión a los accidentes en algunos empleos específicos. La técnica básica consiste en identificar la característica humana (como la habilidad visual) que pudiera estar relacionada con los accidentes en ese puesto, y luego determinar si las calificaciones (de esa característica) están realmente relacionadas con los accidentes en el puesto.[37] Por ejemplo:

> *Estabilidad emocional y pruebas de personalidad.* Las pruebas psicológicas —particularmente las de estabilidad emocional— han sido utilizadas para identificar a los choferes de taxis propensos a tener accidentes. En este caso, la prueba consiste en un dispositivo de selección particularmente eficaz cuando se aplica al aspirante en condiciones de distracción y molestia. Los investigadores descubrieron que los conductores de taxis que cometieron cinco o más errores promediaron tres accidentes, mientras que los que cometieron menos de cinco promediaron solamente 1.3.[38]
>
> *Mediciones de coordinación muscular.* Se sabe también que la *coordinación* es un pronosticador de la seguridad en algunos empleos. En un estudio, más de 600 empleados quedaron divididos en dos grupos de acuerdo con las calificaciones que obtuvieron en las pruebas de coordinación. Se determinó que la cuarta parte que obtuvo peores calificaciones tenía 51% más accidentes que los de las otras tres.[39]
>
> *Prueba de habilidades visuales.* La buena visión desempeña una función importante en la prevención de accidentes en muchas ocupaciones, incluyendo manejar y operar maquinaria. En otro estudio (realizado en una empresa papelera), se comparó a 52 empleados libres de accidentes con 52 propensos. Los investigadores descubrieron que el 63% de los del grupo sin accidentes aprobó la prueba de habilidad visual, a diferencia del 33% del grupo con accidentes.[40]

En resumen, el profesor Norman Maier concluye que:

> De gran importancia práctica es el hecho de que existe una relación definitiva entre esta prueba de propensión a los accidentes y la eficiencia en el empleo. Al seleccionar a los candidatos que salen bien librados —es decir, con bajas calificaciones— en cuanto a la propensión a los accidentes, los gerentes pueden reducir los accidentes y mejorar la capacidad de los empleados al mismo tiempo.[41]

Selección genética con fines de empleo

Algunos autores han propuesto la selección genética como una técnica para reducir las lesiones y las enfermedades en el trabajo. Este enfoque, que utiliza pruebas genéticas, se basa en la idea de que existen diferencias individuales en susceptibilidad a la exposición tóxica, que, en otras palabras, algunas personas simplemente son más susceptibles genéticamente, por ejemplo, a los contaminantes químicos. Las pruebas genéticas producirían información que en teoría puede predecir el estado de salud de un individuo en el trabajo.

Sin embargo, se espera que este tipo de selección tenga una evolución lenta por dos razones. Primero, hay pruebas sólidas de que las diferencias genéticas se distribuyen desigualmente en las diferentes etnias de manera que tal selección produciría

denuncias de discriminación en el empleo. Segundo, la selección genética podría enfrentar otros problemas legales, como los derechos de privacidad de los empleados y las leyes estatales de compensación a los trabajadores (ya que, por ejemplo, la exploración de los empleados para detectar cambios en el material genético como resultado de repetida exposición en el trabajo, podría poner en peligro la defensa del empleador al mostrar un esquema consistente y en incremento de problemas genéticos con los años de exposición a los agentes tóxicos). En resumen, como señala un experto, "el futuro previsible promete avances científicos de mayor alcance que permitirán la aplicación en el empleo de las prácticas de S.G.". No obstante, no puede predecirse todavía si dichas aplicaciones se van a hacer comunes.[42]

COMO REDUCIR ACTOS INSEGUROS MEDIANTE PROPAGANDA

Muchas organizaciones utilizan propaganda de una u otra forma (por ejemplo, los carteles de instrucciones) como parte (o el todo) de su programa de seguridad. Dichos carteles y otros elementos de información pueden ser útiles. En un estudio se reveló que su uso aparentemente incrementaba el comportamiento seguro en más del 20%.[43]

Por otra parte, también es cierto que no es posible sustituir con carteles un programa de seguridad àmplio; por el contrario, deben utilizarse junto con otros intentos por reducir las condiciones y actos inseguros. Por ejemplo, carteles con la información más importante. Así, si se hace hincapié en el uso de guantes protectores este mes, el "cartel del mes" debe referirse a ese punto. También es conveniente cambiar los carteles frecuentemente.[44]

COMO REDUCIR LOS ACTOS INSEGUROS MEDIANTE LA CAPACITACION

Sabemos también que la experiencia reduce en gran medida los accidentes. Debido a que la capacitación puede sustituir a la experiencia, puede afirmarse que la capacitación en seguridad puede reducir substancialmente los accidentes. Dicha capacitación está particularmente indicada para los nuevos colaboradores. Habrá que instruirlos sobre las prácticas y procedimientos seguros, advertirles de riesgos potenciales y desarrollar su predisposición hacia la seguridad. La OSHA ha publicado dos manuales, "Requerimientos de Capacitación de la OSHA" y "La Enseñanza de la Seguridad y Salud en el Trabajo", que pueden ser muy útiles.

COMO REDUCIR LOS ACTOS INSEGUROS MEDIANTE EL REFORZAMIENTO POSITIVO

Introducción

Los programas de seguridad basados en el reforzamiento positivo han sido utilizados con éxito para mejorar la seguridad en el trabajo.[45] Un programa de ese tipo se instituyó en una pastelería al mayoreo que prepara, envuelve y transporta pasteles y panes a diversos establecimientos en todo Estados Unidos.[46] Un análisis de las condiciones relacionadas con la seguridad vigentes en la planta antes del estudio sugirió varias áreas que requerían mejorar. Por ejemplo, los nuevos colaboradores no recibían capacitación formal sobre seguridad y esta área pocas veces se mencionaba cotidianamente. Se colocaron carteles de seguridad a la entrada del área de trabajo y en el tablero de avisos del comedor, pero permanecían ahí hasta seis meses. No había un solo responsable de la seguridad. En el mismo sentido, los empleados recibían poco o nulo reforzamiento positivo para desempeñarse con seguridad. Los gerentes hacían poco o ningún comentario a los empleados que se tomaban el tiempo para actuar seguramente. Aunque el índice de accidentes se había estado incrementando, muchos empleados

nunca habían sufrido lesiones por desempeñarse inseguramente, por lo que tampoco se contaba con ese reforzamiento negativo.

El programa de seguridad

El programa de seguridad subrayó el reforzamiento positivo y la capacitación. Se estableció una meta razonable (en términos de casos observados que se realizaban con seguridad) y se comunicó a los empleados para asegurarse que todos supieran qué se esperaba de ellos en relación con un buen desempeño. Luego se inició una fase de capacitación en la que se proporcionaba a los colaboradores información sobre seguridad, durante una sesión de capacitación de 30 minutos. En esta sesión, se les mostraba pares de transparencias (de 35 mm) que mostraba escenas de hechos ocurridos en la planta. En una transparencia, por ejemplo, el supervisor de envoltura aparecía brincando una banda transportadora; la transparencia paralela mostraba al supervisor dando la vuelta a la misma banda. Después de ver un acto inseguro, se pidió a los colaboradores que describieran verbalmente qué estaba mal ("¿qué es inseguro aquí?"). Posteriormente, una vez que el problema había surgido, se mostraba nuevamente el mismo caso realizado con seguridad y se exponía claramente una regla de conducta segura ("dé la vuelta; no pase encima o debajo de las bandas transportadoras").

Al término de la fase de capacitación, se mostró a los colaboradores una gráfica con su nivel de seguridad antes de la capacitación (en términos de casos observados que se realizaban con seguridad) y se les sugirió considerar cómo mejorar su desempeño para cumplir con la nueva meta de seguridad por las siguientes razones: para su propia protección; para reducir los costos de la compañía y, finalmente, para ayudar a la planta a salir del último lugar en la clasificación de seguridad de su compañía matriz. Por último, se colocó la gráfica y una lista de reglas de seguridad (lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer) en un lugar estratégico en el área de trabajo.

Reforzamiento y seguridad

La gráfica, por tanto, desempeñaba un papel importante en la fase final de "reforzamiento positivo". Siempre que los observadores recorrían la planta para obtener datos sobre seguridad, anotaban en la gráfica el porcentaje de maniobras que habían visto que eran realizadas con seguridad por el grupo en general, lo que representaba una retroalimentación para los empleados sobre su desempeño seguro. Entonces, los empleados podían comparar su desempeño actual con su desempeño previo y con la meta asignada. Además, los supervisores elogiaban a los colaboradores cuando se desempeñaban con seguridad. De esa manera, la seguridad en la planta mejoró sustancialmente.[47]

COMO REDUCIR LOS ACTOS INSEGUROS MEDIANTE EL COMPROMISO DE LA GERENCIA DE ALTO NIVEL

De acuerdo con un investigador, "uno de los resultados más consistentes en los estudios, es que en las fábricas que cuentan con programas exitosos de seguridad, había un firme compromiso de la gerencia".[48] En la práctica, este compromiso se manifiesta en que la gerencia de alto nivel se interesa personal y rutinariamente por las actividades de seguridad; concede a los asuntos de seguridad una alta prioridad en las juntas de la compañía y en los programas de la producción; da al responsable de la seguridad un alto nivel y estatus; e incluye el tema de la seguridad en la capacitación de los nuevos trabajadores.

RESUMEN: COMO REDUCIR ACCIDENTES

1. Verifique y si es posible *elimine las condiciones inseguras*; utilice una lista de verificación como la que se presenta en el apéndice I del capítulo. Si no es posible eliminar los

riesgos, coloque protecciones (por ejemplo, pasamanos); si es necesario, utilice equipo de protección personal como lentes o zapatos de seguridad.

2. Durante la *selección*, trate de eliminar a los empleados que podrían ser propensos a accidentes para el puesto en cuestión (pero recuerde los requerimientos del Acta para los Estadounidenses Discapacitados).

3. Establezca una *política de seguridad* que haga énfasis en que la empresa hará todo lo práctico para eliminar o reducir accidentes y lesiones y recalque la importancia de evitar accidentes y lesiones en su empresa.

4. Establezca *metas de control de pérdidas* específicas. Analice la cantidad de accidentes y de incidentes de seguridad y posteriormente establezca las metas de seguridad específicas por alcanzar, por ejemplo, en términos de la frecuencia de lesiones en las que se pierde tiempo por el número de empleados de tiempo completo.[49]

5. Aliente y *capacite a sus empleados* para tomar conciencia de la seguridad; demuéstreles que la gerencia de alto nivel y todos los supervisores toman con seriedad estos temas.

6. Haga que se cumplan las *reglas de seguridad*.

7. Lleve a cabo con regularidad *inspecciones de salud e higiene*. También investigue todos los accidentes y los "por poquito" y cuente con un sistema adecuado para permitirle a los empleados notificar a la gerencia de las condiciones riesgosas.[50]

COMO CONTROLAR LOS COSTOS DE COMPENSACION DEL TRABAJADOR

De acuerdo con un informe, los costos de compensación de los trabajadores se elevaron durante la década de los ochentas a un promedio por demanda de 34 mil dólares en 1990, el doble del costo promedio en 1980.[51] Si bien estos costos por lo general son pagados por la compañía de seguros de la empresa, las primas del seguro son proporcionales al índice de experiencia de compensación de los trabajadores de la empresa. De esta manera, cuanto más sean las demandas de compensación a los trabajadores en una empresa, mayores serán los pagos de la empresa por las primas del seguro.

Existen diversos aspectos para reducir las demandas por compensación de los trabajadores:

> *Antes del accidente.* El tiempo adecuado para empezar a "controlar" las demandas de compensación de los trabajadores es antes de que suceda el accidente y no después. Esto implica tomar todas las medidas resumidas. Por ejemplo, eliminar las condiciones inseguras, descartar durante la selección a los empleados que podrían ser propensos a los accidentes en el puesto en cuestión (sin olvidar el ADA), y establecer una política de seguridad y metas para el control de pérdidas.
>
> *Después del accidente.* La lesión o enfermedad ocupacional puede ser, obviamente, un hecho traumático para el empleado, y la forma en que la empresa lo maneje esto puede influir en la reacción del lesionado. Desde el punto de vista del empleado, va a tener necesidades y preguntas específicas, como es a qué lugar acudir por ayuda médica y si se le pagará o no durante el tiempo de recuperación. Por lo general, es en este punto que el empleado decide solicitar un abogado en compensación con el fin de defender su caso. Por consiguiente, advirtamos que es preciso tomar la provisión de ofrecer primeros auxilios y asegurarse de que el trabajador recibe atención médica inmediata. Manifieste su interés en el trabajador lesionado y en sus temores y dudas; documente el accidente; archive cualquier reporte de accidente requerido; y aliente un rápido regreso al trabajo.[52]

Facilite el regreso del empleado al trabajo. De acuerdo con un análisis del manejo de los costos de compensación del trabajador:

> Tal vez lo más importante y eficaz que un empleador puede hacer para reducir los costos, es desarrollar un programa agresivo para el regreso a trabajar, incluyendo poner a la disposición un trabajo de tareas ligeras. Con seguridad, la mejor solución para la crisis actual en la compensación de los trabajadores, tanto para la empresa como para el empleado, es que el trabajador se convierta en un miembro productivo de la compañía nuevamente en lugar de una víctima desvalida que viva de las prestaciones.[53]

http://libreria-universitaria.blogspot.com

SALUD DE LOS EMPLEADOS: PROBLEMAS Y SOLUCIONES[54]

ALCOHOLISMO Y ABUSO DE ENERVANTES

Los gerentes enfrentan hoy una serie de problemas, y entre los más frustrantes están los de alcoholismo, adicción a drogas y abuso de enervantes por los trabajadores, situaciones que parecen ir en aumento.[55]

El alcoholismo es una enfermedad seria y generalizada, no únicamente limitada a individuos "en decadencia". De hecho, en Estados Unidos el 50% de los alcohólicos son mujeres, 25% son empleados de oficina, 45% son personal profesional o gerencial, 37% son graduados de preparatoria y 50% han terminado o por lo menos asistido a la universidad. Casi todos sostienen familias. Algunos expertos estiman que hasta el 50% de todos los "empleados problema" en la industria de hecho son alcohólicos. En una planta de ensamblado de automóviles, 48.6% de las quejas presentadas en un año estuvieron relacionadas con el alcohol.[56] En Estados Unidos solamente, los adictos a sustancias les cuestan a sus empresas aproximadamente 30 000 millones de dólares en producción perdida y representan el 40% de todas las bajas industriales.

El uso de drogas, especialmente en el lugar de trabajo, es una preocupación creciente para las compañías de Estados Unidos, y ha llevado a mayores programas de asesoramiento por abuso de alcohol y drogas.

Los efectos del alcoholismo sobre el trabajador y el trabajo son graves.[57] Tanto la cantidad como la calidad del trabajo descienden notablemente. Se presenta una forma de "ausentismo en el empleo", en la medida en que baja la eficiencia. Los accidentes en el trabajo de los alcohólicos *no* parecen aumentar substancialmente, al parecer debido a que se torna mucho más cauteloso (pero su eficacia baja también). No obstante, el índice de accidentes *fuera* del trabajo es de tres a cuatro veces superior al de los no alcohólicos. Contrariamente a la opinión popular, la rotación de personal entre los alcohólicos generalmente es muy alta. La moral de otros trabajadores sufre al tener que trabajar con un compañero alcohólico.

Otro problema importante es identificar al alcohólico en el trabajo. Los primeros síntomas suelen ser similares a los de otros problemas, y por tanto son difíciles de clasificar. El supervisor no es un psiquiatra profesional, y sin capacitación especializada es muy difícil identificar y manejar a los alcohólicos.

En la tabla 18.1 se presenta un cuadro que muestra los esquemas de comportamiento observables que indican problemas relacionados con el alcohol. Como podrá verse, estos problemas van desde retardos (en las primeras etapas del abuso del alcohol) hasta ausencias prolongadas impredecibles en las últimas etapas.[58]

Técnicas tradicionales utilizadas para enfrentar estos problemas

Las cuatro técnicas tradicionales para enfrentar estos problemas son: disciplinar, despedir, asesoría interna y canalización hacia una agencia externa. (La disciplina previa al despido se utiliza más frecuentemente con los alcohólicos que para manejar los problemas de drogadicción o males emocionales. El despido se utiliza con frecuencia para responder a los problemas de alcoholismo y drogadicción; casi nunca se recurre a él en caso de graves problemas emocionales.)[59]

La asesoría interna, que es ejemplo de un *programa de asistencia a los empleados*, se utiliza generalmente para manejar a los alcohólicos y a quienes sufren problemas emocionales. En la mayoría de los casos, el departamento de personal o los servicios médicos de la compañía son responsables de proporcionar la asesoría. Los supervisores inmediatos que han recibido capacitación especial también acostumbran ofrecer asesoría.

Muchas compañías recurren a agencias externas como Alcohólicos Anónimos, psiquiatras y clínicas para enfrentar los problemas de alcoholismo y males emocionales. En el caso de problemas de drogadicción, se utilizan con menos frecuencia las agencias externas.

TABLA 18.1 Esquemas de comportamiento observables

ETAPA	AUSENTISMO	COMPORTAMIENTO GENERAL	DESEMPEÑO EN EL EMPLEO
I Primera	Retrasos Salir temprano Ausencia de las situaciones de trabajo ("Bebo para aliviar la tensión")	Quejas de los compañeros por no hacer su parte Reacciones exageradas Quejas de "no sentirse bien" Dice mentiras	No cumple con lo programado Comete errores (frecuentemente) Menor eficiencia en el empleo Críticas del jefe
II Media	Faltas frecuentes por razones confusas o poco plausibles ("Me siento culpable por introducir de contrabando bebidas"; "Tengo escalofríos")	Cambios marcados Afirmaciones poco confiables Evita a sus compañeros Pide dinero a sus compañeros Exagera los logros en el trabajo Frecuente hospitalización Lesiones menores en el empleo (repetidamente)	Deterioro general No es posible concentrarse Pérdida ocasional de memoria Advertencia del jefe
III Media final	Faltas frecuentes; varios días seguidos No regresa de la comida ("No tengo ganas de comer"; "No quiero hablar del asunto"; "Me gusta beber solo")	Comportamiento agresivo y beligerante Los problemas del hogar interfieren con el trabajo Dificultades financieras (embargos y otros) Hospitalización más frecuente Resignación: no desea discutir los problemas Problemas legales en la comunidad	Muy por debajo de las expectativas Acción disciplinaria punitiva
IV Cerca de la etapa terminal	Ausencias prolongadas impredecibles ("Mi empleo interfiere con mi deseo de beber")	Bebe en el empleo (probablemente) Completamente no confiable Hospitalización repetida Problemas financieros graves Problemas familiares graves: divorcio	Disparejo Generalmente incompetente Se enfrenta al cese o la hospitalización

Nota: Con base en el análisis de los archivos en cinco organizaciones sobre alcohólicos recuperados. De *Managing and Employing the Handicapped: The Untapped Potential*, por Gopal C. Pati y John I. Adkins, Jr., con Glenn Morrison, Lake Forest, IL: Brace-Park, Human Resources Press, 1981.
Fuente: Gopal C. Pati y John I. Adkins, Jr., "The Employer's Role in Alcoholism Assistance", en *Personnel Journal*, vol. 62, no. 7, julio de 1983, p. 570.

Trice[60] sugiere varias acciones específicas que los gerentes pueden adoptar para manejar el alcoholismo de los empleados, acciones que prevén la capacitación del supervisor o políticas de la compañía. Señala que los supervisores deben recibir capacitación para identificar al alcohólico y los problemas que genere. Los empleadores deben también establecer una política que reconozca al alcoholismo como un problema de salud y lo ubique dentro del plan de salud de la empresa.

El Acta para el Lugar de Trabajo Libre de Drogas

En la actualidad, debido a la seriedad del problema y a la aprobación de una nueva ley federal, la mayoría de las empresas está tomando medidas adicionales para tratar con el abuso de alcohol y de substancias en el trabajo. El Acta Federal para el Lugar de Trabajo Libre de Drogas de 1988 se hizo efectiva el 18 de marzo de 1989. Exige a las empresas que tengan contratos o concesiones con el gobierno federal mantener un lugar de trabajo libre de drogas mediante la aplicación de ciertas medidas (y la certificación de que han sido tomadas). Específicamente, para ser elegible para adjudicarse contratos o concesiones, las empresas deben estar de acuerdo con:

> Publicar una política que prohíba la fabricación, distribución, preparación, posesión o uso ilegal de sustancias controladas en el lugar de trabajo.
>
> Establecer un programa de concientización que informe a los empleados sobre los peligros del abuso de drogas en el lugar de trabajo.
>
> Informar a los empleados que se les exige, como una condición de empleo, no sólo cumplir con la política de la empresa, sino también informar de cualquier antecedente criminal por actividades relacionadas con las drogas en el lugar de trabajo.
>
> Notificar a la agencia de contratación o concesión federal de cualquier antecedente criminal de los empleados por actividades ilegales relacionadas con las drogas en el lugar de trabajo.
>
> Hacer que el departamento de personal realice las acciones adecuadas contra cualquier empleado convicto por un delito relacionado con las drogas.
>
> Hacer un esfuerzo de "buena fe" para mantener el lugar de trabajo libre de drogas mediante el cumplimiento con los requerimientos legales.[61]

NORMAS PARA MANEJAR EL ABUSO DE SUSTANCIAS

Además, existen diversas normas a seguir. Primero, desarrolle una *política formal por escrito* sobre el abuso de sustancias en el empleo. Esta política debe aclarar con precisión la filosofía y posición de la gerencia en relación con el abuso de drogas y el uso y posesión de drogas ilegales en las instalaciones de la compañía, así como establecer normas de conducta apropiada dentro y fuera del trabajo. La política debe también listar métodos (como el análisis de orina) que podrían utilizarse para determinar las causas de un bajo desempeño y establecer los puntos de vista de la compañía con respecto a rehabilitación, incluyendo asesoría en el lugar de trabajo. Deberán incluirse también castigos específicos para las violaciones. Esta política deberá darse a conocer a todos los colaboradores.

Los supervisores, de acuerdo con un experto, deben ser la primera línea de defensa de la compañía en el combate contra la drogadicción en el trabajo, pero no deben tratar de convertirse en detectives o diagnosticadores médicos. Los lineamientos que deben seguir son:

> Si un empleado da la impresión de encontrarse bajo la influencia de drogas o alcohol, pregúntele cómo se siente y trate de encontrar señales de problemas como dificultades para hablar. Un individuo a quien se considere incapacitado para trabajar deberá ser enviado a su casa, pero en ninguna circunstancia deberá ser despedido en el momento.
>
> Haga un informe por escrito de sus observaciones y siga de cerca cada caso. Además de emitir una reprimenda por escrito, los gerentes deben informar a los trabajadores del número de advertencias que la compañía tolerará antes de recurrir al cese.

Los individuos con problemas deben canalizarse al programa de asistencia a los trabajadores de la compañía.

Algunas medidas adicionales que la empresa puede adoptar para combatir el abuso de sustancias en el empleo comprenden la *aplicación de pruebas de orina*, la *realización de inspecciones en el lugar de trabajo* (para encontrar sustancias ilegales) y el uso de *agentes encubiertos* (que deben utilizarse solamente como último recurso, de acuerdo con el experto).[62]

Consideraciones legales

No obstante, habrá que recordar que estas técnicas implican riesgos legales: que los empleados han demandado con éxito a las empresas por invasión de los derechos de privacidad, despido injustificado, difamación y búsquedas ilegales. Por tanto, algunas preguntas que se tendrán que responder antes de aplicar cualquier programa de control de drogas son:

¿Cómo informar a los trabajadores sobre la política para el abuso de sustancias? Proporcionar a los colaboradores información adecuada sobre las reglas y procedimientos para el manejo de los problemas relacionados con drogas es "vital para evitar las denuncias por cese injustificado". En este caso, es posible utilizar los manuales para el personal, anuncios en los tableros, notas en los sobres de pago y otros, para dar a conocer sus planes en relación con abuso de sustancias.

¿Qué pruebas, como el análisis de orina, se requerirán para los colaboradores futuros y actuales? Si se decide aplicar programas de vigilancia, es necesario tener cuidado al seleccionar las pruebas adecuadas y que incluyan procedimientos confiables de análisis, verificación y nuevas pruebas. Se tendrán que explicar las condiciones en las que pueden exigirse dichas pruebas y los procedimientos para manejar a los individuos que se rehúsen a someterse a ellas.

¿Qué arreglos haría con los trabajadores que voluntariamente solicitan tratamiento para problemas de alcohol o drogas? Debido a que el abuso de sustancias es considerado como una limitación física de acuerdo con las leyes federales y algunas estatales, quizá sea necesario llegar a "arreglos razonables" con los colaboradores que ingresan a programas de tratamiento por abuso de drogas o alcohol.

¿Se ofrece capacitación de supervisión? Ya que los gerentes con frecuencia son los primeros en observar las señales de problemas en el trabajo, deberá enseñárseles la manera de reconocer y documentar posibles problemas en el desempeño relacionados con el abuso de sustancias.

Hay otros factores que se deben considerar. Por ejemplo, la búsqueda en propiedad de la compañía aun sin aviso previo, puede ser legal siempre que se realice de manera razonable y se evite violar las expectativas de privacidad de los empleados. En el mismo sentido, realizar investigaciones secretas internas puede ser legal e incluso aconsejable si se tienen repetidos informes de personas que utilizan o venden drogas en el trabajo. No obstante, dichas actividades podrían provocar demandas de los empleados y deben realizarse solamente después de una concienzuda revisión de sus implicaciones legales.[63]

LOS PROBLEMAS DE TENSION Y AGOTAMIENTO EN EL EMPLEO

Hasta cierto punto, los problemas de alcoholismo y drogadicción a menudo son consecuencia de la tensión, particularmente la *tensión laboral*. En ese caso, factores relacionados como el exceso de trabajo, la reubicación y problemas con clientes eventualmente colocan a la persona bajo tanta presión que el resultado es alguna reacción patológica como el abuso de drogas.

Existen dos fuentes principales de tensión en el trabajo: situacional y personal.[64] Primero, una diversidad de *factores del medio*, externos, pueden producirla. Estos

pueden ser el horario, el ritmo de trabajo, la seguridad en el empleo, el traslado hacia y desde el trabajo o el número y naturaleza de los clientes. Sin embargo, no hay dos personas que reaccionen al mismo empleo de la misma manera, ya que los *factores personales* influyen también. Por ejemplo, las personalidades tipo A —personas que tienen adicción al trabajo que se sienten impulsados a ser siempre puntuales y a llegar hasta los límites— normalmente se colocan bajo mucho mayor presión que los demás. En el mismo sentido, la tolerancia a la ambigüedad, paciencia, autoestima, salud y ejercicio, trabajo y patrones de sueño pueden afectar la manera en que se reacciona a la tensión. Si se le suma la tensión provocada por problemas ajenos al trabajo como el divorcio, como podrá suponerse, muchos trabajadores son "accidentes listos para ocurrir".

Sin embargo, dejando de lado su origen, la tensión en el empleo tiene graves resultados para el empleado y para la organización. Las consecuencias humanas comprenden ansiedad, depresión, ira y diversas secuelas físicas, como males cardiovasculares, dolores de cabeza y accidentes. En algunos casos, puede producir otras consecuencias, incluyendo drogadicción, comer en exceso o muy poco y malas relaciones interpersonales. La tensión por otra parte, tiene graves consecuencias para la organización, como son las reducciones en la cantidad y calidad del desempeño, mayor ausentismo y rotación de personal y un incremento en las quejas.

No obstante, la tensión no necesariamente es disfuncional. Por ejemplo, algunos individuos solamente trabajan bien bajo un poco de presión y son más productivos conforme se acerca el fin de un plazo. Otros han visto que la tensión podría llevarlo a realizar una búsqueda que culmina con un mejor empleo o una carrera que tiene más sentido, según las aptitudes personales. Un nivel moderado de tensión podría inclusive producir más creatividad, si una situación competitiva genera nuevas ideas.[65] No obstante, como norma las empresas no se preocupan por el tipo de tensión moderada que produce consecuencias positivas; por el contrario, y por razones obvias, se centran en la tensión disfuncional y sus consecuencias negativas.

Hay varias cosas que pueden hacerse para aliviar la tensión, y van desde otros de sentido común como dormir más y comer mejor, hasta remedios más exóticos como la bioretroalimentación y la meditación. Otras respuestas posibles son encontrar un empleo más adecuado, buscar asesoría y planear y organizar las actividades de cada día.[66] En su libro *Stress and the Manager*, el doctor. Karl Albrecht sugiere lo siguiente para reducir la tensión en el trabajo:[67]

> Crear relaciones placenteras, cooperativas y reconfortantes con tantos colegas y empleados como se pueda.
>
> No morder más de lo que se pueda masticar.
>
> Crear una relación particularmente eficaz y de apoyo con el jefe.
>
> Entender los problemas del jefe y ayudarlo a entender los propios.
>
> Negociar límites realistas en los proyectos importantes con el jefe. Estar preparado para proponer sus propios límites, en lugar de dejar que se los impongan.
>
> Estudiar el futuro. Conocer tanto como sea posible de los hechos probables y disponer de tanto tiempo como sea posible para prepararse para ellos.
>
> Encontrar tiempo todos los días para el relajamiento y tranquilidad.
>
> Caminar un poco de vez en cuando para que el cuerpo se mantega alerta y fresco.
>
> Realizar un estudio de ruido del área en torno de su oficina y encontrar la manera de reducir los ruidos innecesarios.
>
> Alejarse de su oficina de vez en cuando para tener un cambio de escenario y un cambio de mentalidad.
>
> Reducir la cantidad de asuntos triviales a los que presta atención. Delegar el papeleo rutinario a otros siempre que sea posible.
>
> Limitar las interrupciones. Trate de programar algunos períodos "sin interrupciones" cada día y conservar otros períodos para usos personales.
>
> Asegurarse de saber delegar con eficacia.

No posponga los problemas desagradables.

Realice una "lista de preocupaciones" constructiva. Anote los problemas que le preocupan y al lado escriba qué hará para resolverlos, para que ninguno de esos problemas le esté dando vueltas en la cabeza.

La organización y sus especialistas de recursos humanos y supervisores desempeñan también un papel importante en cuanto a identificar y remediar la tensión en el trabajo. Para el supervisor, esto normalmente comprende vigilar el desempeño de cada subordinado para identificar los síntomas de tensión y entonces informar a la persona de los remedios organizacionales a su disposición, como transferencias de puesto o asesoría. El papel del especialista de personal consiste en realizar estudios de actitud para identificar las fuentes organizacionales de tensión; refinar los procedimientos de selección y ubicación para asegurar la más eficaz concordancia entre individuo y empleo; y ofrecer una planeación de carrera dirigida a asegurar que el individuo avanza hacia un puesto conveniente en términos de sus aptitudes.

AGOTAMIENTO

agotamiento
Disminución total de los recursos físicos y mentales causados por el esfuerzo excesivo por alcanzar algunas metas laborales no realistas.

El doctor Herbert Freudenberger, experto en el área, afirma que en la actualidad muchas personas podrían ser víctimas del **agotamiento**, la extenuación total de sus recursos físicos y mentales causada por un esfuerzo excesivo para alcanzar alguna meta poco realista relacionada con el trabajo. El agotamiento es con frecuencia el resultado final de demasiada tensión en el puesto, particularmente cuando se combina con la preocupación por alcanzar metas inalcanzables en el puesto. En su libro *Burnout: How to Beat the High Cost of Success*, Freudenberger lista algunos indicios de posible agotamiento inminente:[68]

No se puede relajar.

Se identifica tanto con sus actividades que cuando éstas fallan, usted también.

Las posiciones por las que se esforzó tanto, le parecen sin sentido ahora.

Trabaja más hoy pero disfruta menos.

Su necesidad de un escape particular como fumar, la bebida o los tranquilizantes va en aumento.

Constantemente se siente irritable y su familia y amigos a menudo le comentan que no se ve bien.

Se describiría como un adicto al trabajo, que constantemente se esfuerza por alcanzar las metas laborales a costa de casi cualquier interés externo.

¿Quién sufre de agotamiento?

Según Freudenberger, el agotamiento en esencia está limitado a los individuos dinámicos orientados a metas o a los idealistas excesivamente dedicados a lo que emprenden. La víctima potencial de agotamiento muestra una gran intensidad, y suele llevar su vida de una crisis a otra, de un plazo a otro. Las víctimas de agotamiento con frecuencia no tienen vidas balanceadas, en cuanto a que virtualmente todas sus energías se concentran en alcanzar sus metas laborales. La víctima de agotamiento casi siempre es adicta al trabajo; la tensión constante de buscar una meta inalcanzable a costa de otras actividades, puede conducirle a un colapso físico y quizás mental.

Entonces, ¿qué puede hacer un candidato al agotamiento? He aquí algunas sugerencias:

Rompa sus esquemas. Primero, analice a qué dedica su tiempo. Por ejemplo, ¿realiza varias cosas o las mismas una y otra vez? Cuanto más equilibrada sea su vida, más protegido estará contra el agotamiento. Si ha dejado de intentar nuevas actividades, inténtelas de nuevo; por ejemplo, viajar o nuevos pasatiempos.

Aléjese de todo cada tanto. Programe períodos ocasionales de introspección, durante los que pueda alejarse de su rutina, quizás solo, para obtener una perspectiva de dónde se encuentra y hacia dónde va.

Sopese sus metas en términos de su valor intrínseco. ¿Son alcanzables las metas que se estableció? ¿En realidad vale la pena el sacrificio que tiene qué hacer?

Piense en su trabajo. ¿Podría realizar un trabajo tan bueno sin ser tan intenso o adquiriendo algunos intereses externos?

Reduzca la tensión. Organice su tiempo más eficazmente; procure una mejor relación con su jefe; negocie plazos más realistas, encuentre tiempo durante el día para relajarse y tranquilizarse; reduzca el ruido innecesario en torno de su oficina y limite las interrupciones.

Cómo evitar las demandas de incapacidad por tensión

Además de las obvias razones humanitarias para reducir la tensión en el trabajo, existen buenas razones económicas y legales para hacerlo. Se ha calculado que las demandas de incapacidad por tensión son casi el 11% de todas las demandas por enfermedad ocupacional y, además, los tribunales toman en cuenta cada vez más estas demandas. Hasta ahora, sólo Florida, Georgia y Kansas no compensan a los empleados incapacitados por la tensión.[69] La mayoría de los otros estados compensa a los trabajadores por tensión siempre y cuando su origen sea por lo menos poco usual (como es la supervisión inconsistente). No obstante, en algunos estados las "circunstancias poco usuales" no son exigidas: en un caso, el empleado recibió una compensación por sufrir un colapso mental después de asumir algunas nuevas responsabilidades.[70] Otras jurisdicciones en Estados Unidos han otorgado compensaciones por la tensión resultante de evaluaciones de desempeño inconsistentes, críticas del desempeño en el puesto por parte de los supervisores y ausencia de una comunicación adecuada. La reducción de estas demandas por lo general se inicia con buena supervisión e incluye, por lo menos, las siguientes medidas:

Capacite adecuadamente a los supervisores. Hágalos conscientes de las posibles implicaciones de discapacidad al crear situaciones tensas. Capacítelos en habilidades interpersonales, evaluación del desempeño, comunicación, disciplina y despidos y otros aspectos como los conflictos gerenciales.

Comunicación adecuada. Permita que los empleados conozcan qué canales de comunicación están abiertos y que si tienen un problema pueden llevarlo a la gerencia de alto nivel.

Utilice las encuestas de actitudes. Efectúe una encuesta para verificar las actitudes y en particular la tensión causada por la supervisión.

Buena contratación. Asegúrese de hacer su mejor esfuerzo para contratar a las personas adecuadas para el puesto adecuado y de que les ofrece preliminares realistas de las actividades que implica el puesto. Verifique las referencias cuidadosamente y observe la manera en que actúan los aspirantes en la entrevista, que es una situación tensa.

EXPOSICION AL ASBESTO EN EL TRABAJO

Hay cuatro importantes enfermedades respiratorias ocupacionales causadas por asbesto, sílice, plomo y bióxido de carbono. De éstos, el asbesto se ha vuelto la mayor preocupación, en parte debido a la publicidad sobre el asbesto de los edificios (como escuelas) construidos antes de mediados de los setentas. Ahora se realizan esfuerzos importantes para librar a estas construcciones del asbesto, que es causa de cáncer.

Como con otras enfermedades respiratorias en el trabajo, el problema con el asbesto deriva de su presencia en el aire del lugar de trabajo. Las exposiciones más serias las sufrieron decenas de cientos de trabajadores ocupados en la renovación general de la construcción. Otros trabajadores en riesgo son los que se ocupan de la reparación de frenos y embragues automáticos y los trabajadores de la industria llantera, la cual utiliza talco, un producto con minerales semejantes al asbesto.

Consciente de la seriedad del problema, el departamento del trabajo de Estados Unidos emitió nuevas reglas para reducir drásticamente la exposición del trabajador al asbesto. Estas nuevas reglas redujeron el nivel permisible de asbesto en el aire del lugar de trabajo desde 2 fibras por centímetro cúbico a 0.2 fibras, en promedio, durante una jornada de trabajo de 8 horas. Se espera que la nueva norma disminuya el riesgo de cáncer del trabajador desde 64 por mil trabajadores hasta aproximadamente 6.7 por mil; se espera que el riesgo de asbestosis caiga de 50 por mil hasta 5 por mil trabajadores. Los sindicatos ejercen presión para mayores reducciones, de hasta 0.1 fibras por centímetro cúbico.

Las normas de la OSHA exigen diversas acciones para evitar enfermedades relacionadas con el asbesto. El Acta exige que las compañías verifiquen la calidad del aire cuando esperan que el nivel de asbesto se eleve hasta un medio del límite permisible. (Es decir, la empresa debe monitorear la calidad del aire si espera niveles de asbesto de 0.1 fibras por centímetro cúbico.) Segundo, exige controles de ingeniería —muros, filtros especiales, etc.— para mantener un nivel de asbesto que cumpla con las normas de la OSHA. Las mascarillas sólo pueden ser utilizadas si aún se requiere de esfuerzos adicionales para lograr el cumplimiento.

A diferencia de los riesgos obvios en el trabajo como son los pasamanos rotos, los efectos en las vías respiratorias son insidiosos. En el caso de la asbestosis o el cáncer producida por el asbesto, los efectos podrían no manifestarse durante años, acaso nunca. La naturaleza de estos riesgos de salud es por tanto una razón para reducir su presencia en una empresa; otra razón es la necesidad práctica de cumplir con las normas de la OSHA. Un proceso importante —el National Tire Workers Litigation Project (Proyecto de Litigio Nacional de los Trabajadores Llanteros)— dirigido a demandar en favor de los trabajadores llanteros con asbestosis, ofrece otro incentivo para reducir este riesgo de salud ocupacional.

PROBLEMAS DE SALUD POR LAS TERMINALES DE VIDEO Y COMO EVITARLOS

Muchos trabajadores de hoy —desde los corredores de bolsa y los editores de periódicos hasta los contadores y empleados en general— deben dedicar varias horas al día a trabajar con terminales de video, y eso está creando un nueva serie de problemas de salud en el trabajo. Según un estudio reciente del Instituto Nacional para la Seguridad e Higiene Ocupacional, los problemas de corto plazo en los ojos como quemaduras, comezón y lagrimeo, así como irritación y molestias, son quejas comunes de los operadores de terminales de computadoras. Los estudios han revelado que de 47 a 76% de los operadores se queja de esos problemas, y aunque todavía no se han producido secuelas permanentes en la visión, se están realizando estudios de largo plazo. Los estudios del Instituto se han enfocado también en los posibles trastornos por radiación, musculares y de tensión por trabajar en una terminal de video. Con respecto a la radiación, los investigadores llegaron a la conclusión de que "las terminales de computadoras no presentan un peligro de radiación para los empleados que trabajan con o cerca de una terminal".[71] (Sin embargo, este asunto permanece aún como materia de debate.) Un nuevo estudio del NIOSH calmó algunos temores cuando concluyó que las mujeres embarazadas que utilizan monitores de computadora no corren ningún riesgo adicional de tener aborto que las mujeres que no están expuestas a las terminales.[72]

No obstante, los dolores de espalda y cuello *son* problemas generalizados entre quienes utilizan las computadoras. Esto con frecuencia se debe a que los empleados tratan de compensar los problemas de imagen como brillantez y teclados fijos adoptando posiciones corporales extrañas. Los investigadores descubrieron también que los empleados vinculados con las terminales de video, que tenían intensas cargas de trabajo, estaban propensos a problemas psicológicos como ansiedad, irritabilidad y fatiga.

Por tanto, el Instituto ha elaborado recomendaciones generales con respecto al uso de las terminales de computadoras, que pueden resumirse de la siguiente manera:

1. *Conceda descansos a los colaboradores.* El Instituto recomienda un período de descanso de 15 minutos después de 2 horas de trabajo continuo en la terminal, para los operadores con cargas moderadas, y lapsos de 15 minutos cada hora para quienes tengan cargas intensas.
2. *Diseñe con la máxima flexibilidad la estación de trabajo para que se pueda adaptar al operador particular.* Por ejemplo, utilice teclados movibles, sillas ajustables con soporte a media espalda y una terminal en la que la altura de la pantalla y su posición puedan ajustarse independientemente.
3. Reduzca la brillantez con elementos como mallas sobre el monitor, posición adecuada de los soportes de las pantallas, filtros antibrillo y luces indirectas o desviadas.
4. Los trabajadores deben someterse a un examen completo de la vista antes de ser asignados, para asegurar que esté corregido adecuadamente cualquier problema.

Muchos problemas visuales por las terminales de video se pueden reducir utilizando el equipo adecuado y un poco de sentido común. En la figura 18.7 se resumen algunas técnicas sencillas. Como se puede ver, la relación básica trabajador-tarea es completamente directa cuando se trate de labores de papeleo, puesto que la luz va desde el techo hacia el papel y de ahí a los ojos del trabajador. Sin embargo, una vez que se añade al panorama una terminal de video, el empleado podría encontrarse trabajando con el brillo directo así como el brillo reflejado además de la exigencia visual de concentrarse en una pantalla pequeña. Por consiguiente, como ilustra la figura 18.7, los soportes ajustables, separaciones, persianas, filtros de pantalla y terminales completamente ajustables pueden ayudar a reducir los problemas visuales causados por las computadoras.[73]

El SIDA EN EL LUGAR DE TRABAJO

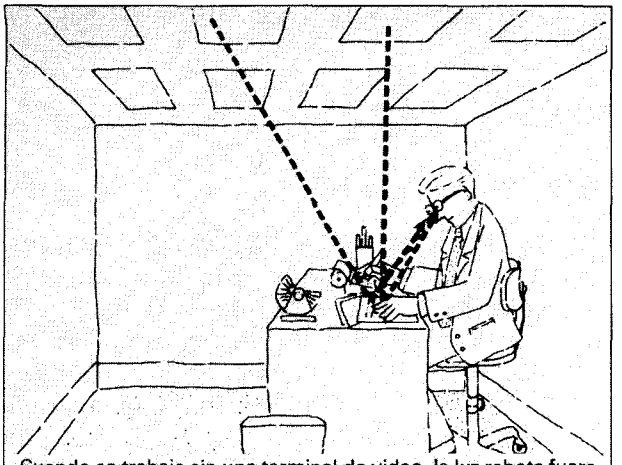
Como todos sabemos, el SIDA —síndrome de inmunodeficiencia adquirida— es un mal que afecta el sistema inmunológico del organismo, lo que deja al que lo padece vulnerable a una amplia gama de enfermedades graves y generalmente fatales.

Algunos de los más importantes problemas relacionados con el SIDA, que las empresas deben enfrentar, tienen que ver con las responsabilidades legales en el manejo de los afectados. Aunque apenas empieza a evolucionar la ley pertinente, ya hay algunas conclusiones tentativas. Primero, al parecer la empresa no puede escoger a un colaborador para que se le someta a las pruebas de SIDA, pues eso sería trato discriminatorio. En el mismo sentido, probablemente se pueda exigir un examen médico que incluya una prueba de SIDA como condición de contratación, pero rehusarse a aceptar al aspirante debido a que los resultados son positivos pondría a la empresa en peligro de ser objeto de una demanda por discriminación. No puede ordenarse una suspensión obligatoria de las labores a una persona con SIDA, a menos que el desempeño del trabajo se haya deteriorado, y no son aconsejables las investigaciones antes del empleo (como preguntar sobre alguna otra enfermedad o incapacidad), de acuerdo con las prohibiciones del Acta de Estadounidenses Discapacitados. En tal momento, ofrecer apoyo y solidaridad, así como hacer los ajustes razonables para las personas con SIDA, además de educar y asesorar para vencer los temores de los compañeros de trabajo, parecen ser las únicas prescripciones concretas para enfrentar las preocupaciones que este mal provoca en el trabajo.[74]

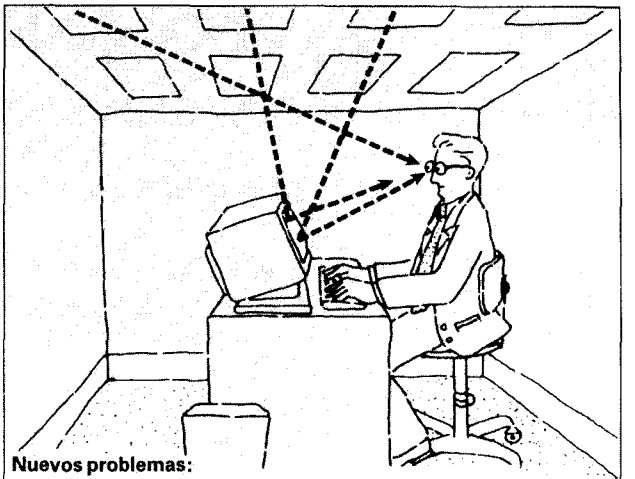
Cómo desarrollar una política sobre el SIDA

Desde un punto de vista práctico, el procedimiento para tratar con el SIDA por lo general empezará con una declaración de la política de la empresa sobre la enfermedad.

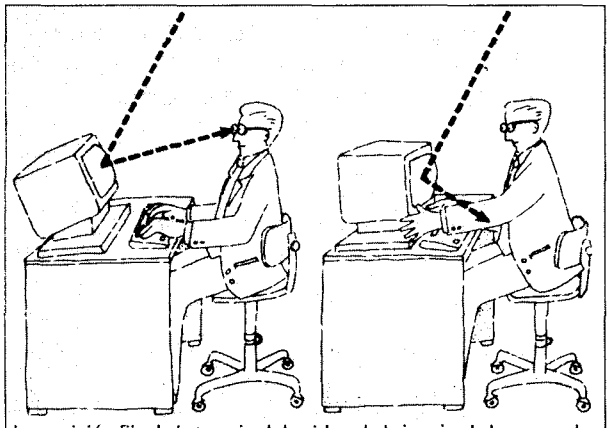
El propósito de la política sobre el SIDA es doble: reafirmar a los empleados que es imposible la generalización del mal por contactos casuales, y establecer los derechos legales de los empleados diagnosticados con alguna condición relacionada con el SIDA. Por consiguiente, la política suele ofrecer un panorama médico de lo que



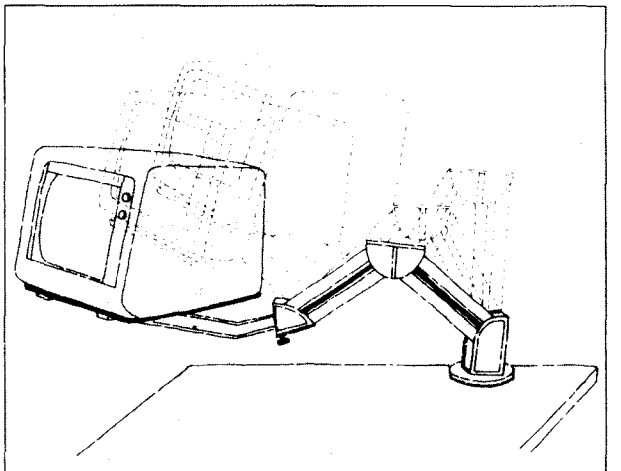
Cuando se trabaja sin una terminal de video, la luz rebota fuera de la página de tal manera que el brillo rara vez es un problema.



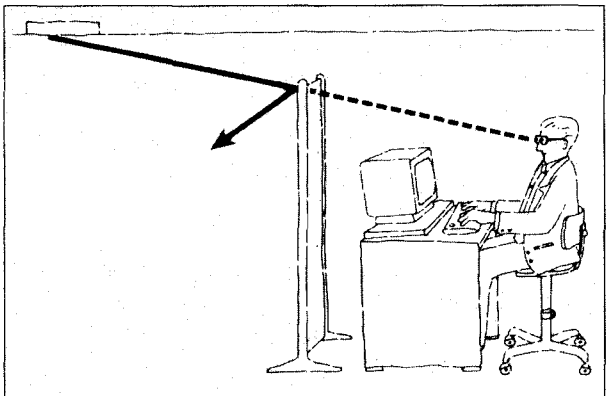
Nuevos problemas:
1) Reflejo directo, 2) Reflejo deslumbrante, 3) Demandas visuales



La posición fija de la terminal de video de la izquierda hace que la luz que proviene de una fuente luminosa elevada se refleje desde la superficie de la pantalla hacia los ojos del usuario. Al instalar una base ajustable, como se muestra a la derecha, la terminal de video se puede colocar de tal manera que la luz reflejada no llegue a los ojos del usuario.



Los brazos de soporte más eficientes para las terminales de video permiten un ajuste casi ilimitado de la pantalla.



Los separadores instalados en el piso pueden ser utilizados para bloquear la luz que proviene de la fuente luminosa; sin embargo, otras medidas correctivas suelen producir resultados más eficaces.

FIGURA 18.7
Técnicas sencillas para reducir los problemas de la vista provocados por las terminales de video.

Fuente: Bureau of National Affairs, "Solutions to VDT Viewing Problems", en *Datagraph*, 5 de noviembre de 1987, pp. 356-357.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

se sabe del SIDA y listar algunas de las responsabilidades de los supervisores, como mantener la absoluta confidencialidad.[75]

EL TABAQUISMO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Naturaleza del problema

Fumar es un serio problema para los empleados y la empresa. La Oficina de Evaluación de Tecnología del Congreso calcula que cada empleado fumador cuesta a una empresa entre 2 000 y 5 000 dólares anuales, por ejemplo.[76] Estos costos derivan del seguro de salud e incendios más caros, así como el ausentismo incrementado y productividad reducida (lo que ocurre cuando, por ejemplo, un fumador toma un descanso de diez minutos para terminar su cigarrillo en el pasillo). Los estudios también revelan que, por alguna razón, los fumadores tienen un riesgo considerablemente mayor de accidentes ocupacionales que los no fumadores, así como índices de ausentismo mucho más altos, como lo demostró un estudio de los trabajadores postales de Boston, que incluso controló otros factores como el uso de drogas, la edad, los hábitos de ejercicio y raza.[77] En la actualidad, las empresas también reciben demandas de los empleados no fumadores que están preocupados (quizá con derecho) por inhalar humo de segunda mano. Y por supuesto, para los fumadores, el cigarro está asociado con una gran cantidad de problemas de salud. Por consiguiente, fumar en el trabajo es un problema serio.

Qué se puede hacer y qué no

Suponga que desea instituir una política de no fumar, o que pretende una política de no contratar a ningún fumador en el futuro: ¿cuáles son sus derechos legales? La respuesta depende de diferentes factores, que incluyen el estado donde la empresa se encuentre, si está sindicalizada o no, y los detalles de la situación. En Estados Unidos, 14 estados regulan la actividad de fumar en los lugares de trabajo en el sector privado, y en este caso su empresa se colocaría en una situación más fuerte si decide imponer una prohibición a los fumadores. (Los estados que restringen la actividad de los fumadores en empresas privadas son Arkansas, Connecticut, Florida, Missouri, Minnesota, Montana, Nebraska, Nevada, Nueva Jersey, Nueva York, Utah, Vermont, Washington y West Virginia).[78] Sin embargo, no existen reglas firmes y rápidas. Por ejemplo, en estados donde la doctrina de terminación a voluntad ha sido modificada por los tribunales, despedir a un empleado que rehúsa dejar de fumar podría presentar problemas legales. Y un contrato sindical habitualmente significa que prohibir fumar a los trabajadores sindicalizados que podían hacerlo antes, altera las "condiciones de trabajo". Así este asunto es objeto de negociación en un contrato colectivo.

Sin embargo, en general una empresa no tiene que contratar fumadores. Específicamente, es posible negar un puesto a un fumador siempre y cuando no utilice la palabra "fumar" como indicio para alguna otra clase de discriminación. En otras palabras, la EEOC afirma que una política de no contratar fumadores es legal siempre y cuando la regla se aplique a todos lo aspirantes y empleados.[79] Entonces, la empresa puede instituir la política de no contratar personas con el hábito de fumar.

Por supuesto, surge un problema cuando la empresa trata de aplicar restricciones a los fumadores ya empleados. En este caso, el mejor consejo parece ser pedir la ayuda de un asesor o proceder por etapas, iniciando con restricciones que no sean demasiado limitantes.

Políticas para fumadores

Sea como sea, las prohibiciones de fumar están en aumento, ya sea debido a los problemas de salud, los económicos, o el temor de que los empleados no fumadores demanden un lugar de trabajo libre de humo de segunda mano. En un estudio de 283 empresas, por ejemplo, una cuarta parte de las organizaciones entrevistadas prohibió fumar en cual-

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN LA SEGURIDAD OCUPACIONAL: CÓMO UTILIZAR LAS COMPUTADORAS PARA VERIFICAR LA SEGURIDAD

Las compañías que deben cumplir con las leyes estatales y federales (OSHA,[1] RCRA,[2] la Ley de Comunicación y Riesgos de la OSHA,[3] y la SARA[4]) están obligadas a presentar informes federales, a verificar la exposición de los empleados a los diversos riesgos para observar las tendencias, y ofrecer a los empleados información sobre los riesgos en sus lugares de trabajo. Las computadoras pueden ayudar en estas tres áreas.

Cómo presentar los informes

La mayoría de las formas federales se puede formatear y formular en la computadora de una compañía, de tal manera que sólo sea necesario introducir los nuevos datos. La computadora ejecutará los cálculos predeterminados e imprimirá los resultados en un formato aceptable. Si se introduce erróneamente parte de la información, basta cambiar la cifra. Los cálculos son automáticos. En algunas formas, mecanografiar los resultados puede llevar algunas horas, esta tarea se termina en minutos con una computadora. Uno de los varios programas que están a la disposición para ofrecer la información correcta en la secuencia adecuada es el PRO-AM, de Safety, Inc.

Cómo realizar la verificación

Las computadoras pueden rastrear los niveles de exposición personal (NEP) al ruido, partículas, vapores u otros contaminantes en un lugar determinado, proporcionando advertencias oportunas de los puntos altos. Se puede conectar un dosímetro detector en la computadora personal para traducir las lecturas cada hora. Esto no sólo protege, digamos, el oído de los trabajadores, también puede detectar el equipo que necesita servicio si, por ejemplo, un nivel determinado de decibelios indica mayor fricción. También se pueden graficar las tendencias de los diferentes riesgos con el propósito de rediseñar el trabajo y hacer más seguro el sitio de trabajo.

Cómo comunicar

La eficiencia de la capacitación en cualquier área depende en parte del efecto Houtorn: la medida en la que el que aprende siente que la capacitación es importante y precisa. Al comunicar los riesgos de un lugar de trabajo, los empleados podrían no escuchar debido a que sienten que no están expuestos a esos riesgos en particular, que ya son cuidadosos o que su situación de trabajo no soporta esos dispositivos de seguridad. Si los supervisores ignoran los guantes rotos, orificios en los filtros, ventilación inadecuada o trabajadores que no utilizan lentes de seguridad, entonces los empleados ignorarán la capacitación. Además, los empleados podrían no comprender los puntos importantes de la capacitación.

Las computadoras interactivas pueden ayudar con algunos de estos problemas. Si un empleado es asignado a trabajar con sustancias riesgosas que le fueron explicadas algunas semanas antes, el conocimiento se podría volver confuso. El acceso a una computadora personal puede permitir a los empleados refrescar su memoria sobre la manera de trabajar con estas sustancias y lo que deben evitar. Si en la explicación hay palabras poco claras, un programa interactivo permitirá al empleado preguntar esta palabra (o cualquier palabra en la definición subsecuente) hasta que esté listo para regresar a la explicación original. Qué tan recientemente ha revisado el empleado la información se correlaciona con el grado de retención, y la instrucción asistida por computadora ofrece la capacitación en cualquier momento que el trabajador necesite ayuda.

[1] Occupational Safety and Health Act, 1970.
[2] Resource Conservation and Recovery Act, 1980.
[3] 1986.
[4] Superfund Amendments Reauthorization Act, 1986, que exige las Hojas de Datos de Seguridad de Materiales.

quier parte de las instalaciones de la compañía, contra el 14% del año anterior. (Más de cuatro de cada cinco compañías de seguros y de servicios públicos prohibieron fumar en el lugar de trabajo.) Además, las compañías con algún tipo de política para fumadores también han aumentado desde 16% en 1980 hasta 60% en 1988.[80]

Desde un punto de vista práctico, la mayoría de las empresas debería considerar algunas restricciones para los fumadores. Como se resume en la figura 18.8, las políticas pueden ser desde la prohibición total hasta "los fumadores y no fumadores deben pactar de manera cortés un compromiso entre ellos".

Política A

Es la política de contratar solamente a los no fumadores. Se prohíbe fumar fuera del trabajo, y se prohíbe fumar en el trabajo.

Política B

Se prohíbe fumar en todas las áreas que comprendan las instalaciones de la compañía.

Política C

Se prohíbe fumar en todas las áreas en los edificios de la compañía.

Política D

Se prohíbe fumar en todas las áreas de los edificios de la compañía, con algunas excepciones. Se permite fumar en la sección de fumadores de la cafetería (o en la sala con función similar en la compañía, si no se cuenta con cafetería); en las salas especialmente destinadas para fumar (salón para fumar) y en oficinas privadas que podrían ser designadas "permitido fumar" o "no fumar" por el ocupante.

Política E

Está prohibido fumar en todas las áreas comúnes excepto en las indicadas como "se permite fumar".
Se permite fumar en lugares especialmente designados.
En oficinas abiertas y en lugares de trabajo compartidos donde los fumadores y los no fumadores trabajan juntos, donde las preferencias de ambos grupos están en conflicto, los empleados y gerentes tratarán de llegar a una solución satisfactoria. Si no se llega a un arreglo satisfactorio, prevalecerán las preferencias de los no fumadores.
El inquilino puede designar las áreas de fumar y de no fumar en las oficinas particulares.

Política F

Es la política de respetar las preferencias tanto de los fumadores como de los no fumadores en los edificios de la compañía. Cuando las preferencias de los fumadores y no fumadores están en conflicto, los empleados y la gerencia harán un esfuerzo para llegar a un compromiso satisfactorio. Si fracasa el compromiso, prevalecerán las preferencias de los no fumadores.

Política G

La compañía no pone restricciones a los empleados fumadores (la compañía no cuenta con una política para fumadores).

"Permitido fumar" es sinónimo de "área destinada para fumar". Este último término se usa con mayor frecuencia.

Una suposición básica es que todas las compañías cuentan con políticas que prohíban fumar en áreas en donde hay riesgos de incendio y en las que el equipo sensible podría ser dañado. En referencia a la escala anterior, el término "política de fumar" se refiere a una declaración por escrito o estatutos que ponen restricciones a los fumadores y pretenden proteger la salud.

FIGURA 18.8
Grados de restricciones en una escala de empleados fumadores.
Fuente: J. Carroll Swart, "Corporate Smoking Policies: Today and Tomorrow", en *Personnel*, agosto de 1988, p. 62

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. La seguridad y prevención de accidentes es motivo de preocupación para los gerentes, cuando menos en parte debido al abrumador número de muertes y accidentes que

ocurren en el trabajo. Se dijo que hay tres razones para los programas de seguridad: morales, legales y económicas.

2. El propósito de la OSHA es asegurar a toda persona que trabaje un lugar seguro y saludable. Las normas de la OSHA son muy completas y detalladas y se vigilan mediante un sistema de verificación en el que los inspectores visitan los sitios de trabajo según un listado de prioridades de inspección. Estos inspectores pueden emitir citatorios y recomendar multas a sus directores de área.

3. Los supervisores desempeñan un papel clave en la seguridad de los trabajadores. Los colaboradores tienen la responsabilidad de actuar con seguridad. Un compromiso con la seguridad de parte de la gerencia de alto nivel, que se filtre hacia abajo, es un aspecto importante de cualquier programa de seguridad.

4. Hay tres causas básicas de accidentes: hechos imprevistos, condiciones inseguras y actos inseguros por parte de los empleados. Las *condiciones* inseguras (como el equipo defectuoso) son una causa importante de accidentes. Además, hay otros tres factores relacionados con el empleo (el puesto mismo, el horario de trabajo y el clima psicológico) que contribuyen a los accidentes.

5. Los *actos* inseguros de los empleados son la segunda causa básica de accidentes. Dichos actos en cierta medida son resultado de tendencias en el comportamiento de los empleados, tendencias que posiblemente provienen de ciertas características personales.

6. La mayoría de los expertos duda de que existan personas propensas a los accidentes, que sean víctimas sin importar el puesto que ocupen. Por el contrario, el consenso parece ser que la persona que tiene propensión a los accidentes en un puesto, podría no tenerla en un empleo diferente. Por ejemplo, la vista está relacionada con la frecuencia de accidentes de los choferes y operadores de máquinas, pero no podría serlo en otros puestos, como el caso de los contadores.

7. Hay varios recursos para evitar accidentes. Uno es reducir las *condiciones* inseguras (aunque esto se encuentra más bien en el área de los ingenieros de seguridad). Otro es reducir los *actos* inseguros, por ejemplo, mediante la selección y colocación, la capacitación, el reforzamiento positivo, la difusión y el compromiso de la gerencia de alto nivel.

8. El alcoholismo, la drogadicción, la tensión y los desequilibrios emocionales son cuatro importantes y crecientes problemas de salud entre los empleados. El alcoholismo es particularmente grave y puede reducir substancialmente la eficiencia de la organización. Algunas técnicas utilizadas para enfrentar estos problemas son: disciplina, despido, asesoría interna y canalizaciones hacia una agencia externa.

9. La tensión y el agotamiento son otros problemas potenciales de salud en el trabajo. Reducir la tensión en el empleo comprende elementos como alejarse del trabajo un momento cada día, delegar y desarrollar una "lista de preocupaciones".

10. La asbestosis, los problemas de salud ocasionados por las terminales de video, el SIDA y el tabaquismo en el lugar de trabajo son otros problemas de salud laboral que se analizaron en este capítulo.

TERMINOS CLAVE

Acta de Seguridad e Higiene Ocupacional

Administración para la Seguridad e Higiene Ocupacional (OSHA)

citatorios

condiciones inseguras

actos inseguros

agotamiento

CUESTIONES PARA DEBATE

1. ¿Qué haría usted para ofrecer un medio más seguro a sus empleados?

2. Analice la forma en que reduciría al mínimo la repetición de actos inseguros de los empleados.

3. Comente los elementos básicos de la OSHA: su propósito, normas, inspección y derechos y responsabilidades.

4. Explique el papel del supervisor en la seguridad.
5. Diga qué provoca los actos inseguros.
6. Responda a la pregunta, "¿existen personas propensas a tener accidentes?"
7. Describa cuando menos cinco técnicas para reducir accidentes.
8. Analice los aspectos legales y de seguridad del SIDA.
9. Explique cómo reduciría la tensión en el trabajo.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

CASO LABORAL

CENTROS DE LIMPIEZA CARTER

El nuevo programa de seguridad

La higiene y seguridad de los empleados es un asunto muy importante en el negocio de la lavandería y limpieza. Cada instalación es una pequeña planta de producción en la que las máquinas, impulsadas por vapor a alta presión y aire comprimido, funcionan a altas temperaturas para lavar, limpiar y planchar las prendas, con frecuencia bajo condiciones resbaladizas y muy calientes. Continuamente se producen vapores químicos y se utilizan sustancias cáusticas en el proceso de limpieza. Las destilaciones a alta temperatura están casi continuamente "cocinando" los solventes de limpieza a fin de eliminar las impurezas para que los solventes puedan ser reutilizados. Si se comete un error en el proceso —como inyectar demasiado vapor en el destilador— puede ocurrir una "sobre ebullición", en la que los solventes químicos borbotonean fuera del destilador hasta el piso y sobre cualquiera que se encuentren en su camino.

Como resultado de estos riesgos y de que en estos establecimientos se producen de manera constante desperdicios químicamente peligrosos, diversas agencias gubernamentales (incluyendo la OSHA y la EPA) han instituido normas estrictas para el manejo de estas plantas. Por ejemplo, se deben colocar carteles en cada tienda notificando a los empleados de su derecho a ser instruidos sobre lo que son las sustancias químicas riesgosas que utilizan y el método adecuado para manejarlas. Las empresas deben practicar un manejo especial de los desechos, para colectarlos y eliminar adecuadamente los peligrosos.

Los Carter (y casi todos los otros propietarios de lavanderías) tienen un problema crónico en la falta de disposición de los trabajadores de limpieza y desmanchado para utilizar lentes de seguridad. No todas las sustancias químicas que utilizan requieren de lentes, sin embargo, algunas —como el ácido fluorhídrico utilizado para remover las manchas de herrumbre de las prendas— son muy peligrosas. Este último se guarda en recipientes especiales de plástico, puesto que disuelve el vidrio. El problema es que utilizar los lentes de seguridad puede ser molesto, son algo incómodos y como se empañan fácilmente, reducen la visibilidad. Así, Jack siempre ha encontrado casi imposible que los empleados utilicen sus lentes.

Preguntas

1. ¿Cómo debe la empresa empezar a identificar las condiciones riesgosas que debe rectificar?
2. ¿Sería aconsejable establecer un procedimiento para seleccionar a los individuos propensos a los accidentes?
3. ¿Qué sugeriría a los Carter para que lograran que todos los empleados adoptaran conductas más seguras en el trabajo? ¿Qué les aconsejaría para que aquellos que deben utilizar lentes de seguridad lo hagan?

CASO LABORAL: *Hartley Corporation*

La Hartley Corporation está integrada por diez divisiones autónomas y las oficinas corporativas. El caso se centra en Bien Works, cuyo organigrama se muestra en la figura 18.9.

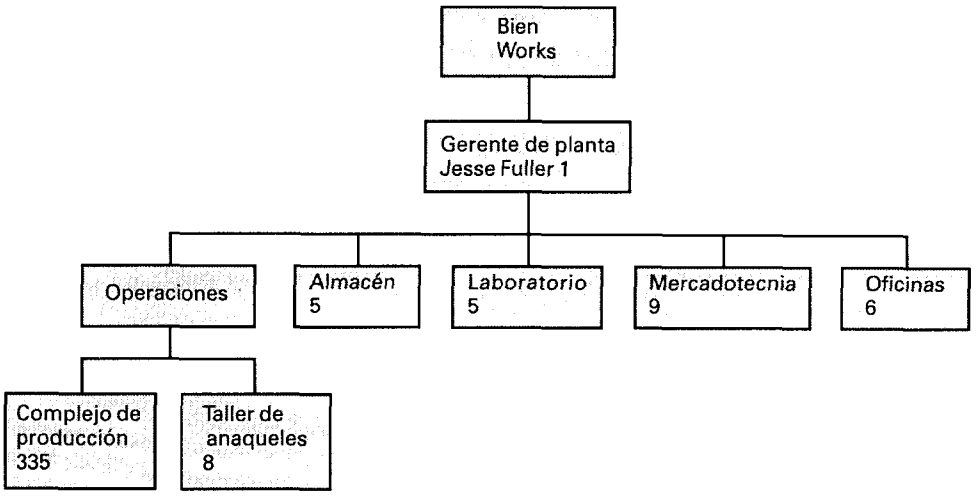


FIGURA 18.9
Organigrama Bien Works

Bien Works opera desde un edificio de cinco pisos construido en 1904. Los dos últimos no se utilizan, ya que los suelos son demasiado peligrosos. El segundo y tercero tienen agujeros y zonas cascadas.

El tercer piso alberga a los departamentos de mercadotecnia, laboratorio y el taller. El segundo piso tiene la oficina, un almacén y algunas líneas de producción de compuestos. En el primer piso están el almacén de materiales más pesados y el resto de las líneas de manufactura, que es la principal operación. El taller de anaqueles es una unidad de apoyo que produce estantes para el secado de químicos. Los trabajadores no están sindicalizados.

Jesse Fuller ha trabajado con la Hartley durante 20 años, todos ellos en Bien Works. Tiene una licenciatura en química de la City University de Nueva York y desde que era estudiante trabajaba. Ha hecho casi de todo en Bien. Empezó como supervisor en la unidad de manufactura. Ha dirigido el taller de anaqueles, supervisado el almacén durante dos años, ha sido vendedor de los compuestos. La oficina y el laboratorio cuentan con empleos técnicos o de oficina, así que no ha laborado allí. Es apreciado por sus empleados, aunque le temen un poco. Tiene un temperamento terrible y aproximadamente una vez al mes pierde el control. Cuando eso sucede, casi todos se alejan de su camino.

Jesse tiene actualmente 53 años. Está feliz en Bien Works. Le gusta la ciudad y no quisiera mudarse. Bien es como su propia empresa, ya que está aislado geográficamente de Hartley.

Debido a que Bien produce más dinero para Hartley de lo que se especifica en su presupuesto, la empresa lo deja en libertad. Tiene una rotación de personal menor de lo esperado. El ausentismo es muy reducido también. Su historial de higiene y seguridad es promedio. En general, Hartley y Jesse están felices con Bien Works.

Excepto por la OSHA. Por alguna razón, el inspector de la OSHA visita a Bien con frecuencia. El inspector local es James Munsey; en abril, fue a la empresa cuando Jesse se encontraba en una junta de trabajo en Hartley. Determinó que la producción de químicos estaba generando gases inseguros. Como es su derecho, ordenó que se cerrara la planta ese día. Jesse regresó y modificó los filtros de gas. James aprobó los filtros y Bien inició la producción nuevamente.

En mayo, James regresó y cerró nuevamente la planta cuando Jesse estaba en una reunión de Rotarios. Nuevamente se limpiaron y modificaron los filtros. Esta vez Jesse estaba verdaderamente molesto. Después de que se reabrió la planta y James se había ido, Jesse reunió a todos sus empleados y les dijo:

Miren, este tipo de la OSHA nos está matando. Esta es una planta antigua. No podemos permitirnos los cierres. En mi última junta reciente en las oficinas corporativas, trate de convencerlos de que necesitamos un nuevo edificio. Los quisquillosos señalaron que aquí somos rentables, pero que no lo seremos si tenemos que construir una planta nueva. La industria está saturada y Hartley cerrará esta planta en lugar de gastarle dinero. O cerramos nosotros o tenemos que adquirir mucha de esa basura anticontaminante, y nos cierran ellos. El tipo de la OSHA es el enemigo, como un policía de tránsito. Tenemos que jalar juntos o nos hundimos todos.

Los empleados nunca habían visto a Jesse tan enojado antes y temían por sus puestos ahora más que nunca. En esa área había un gran desempleo.

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted del enfoque que le dio Jesse a la seguridad?
2. ¿Qué cambios, si fuera el caso, recomendaría? Explique por qué.

Fuente: William F. Glueck y George Stevens, *Cases and Exercises in Personnel/Human Resources Management*, 3a. ed., Plano, Texas; Business Publications, 1983, pp. 145-146. Copyright 1983, Business Publications, Inc. Reimpreso con permiso.

APÉNDICE 18.1

Lista de verificación para autoinspección

Desarrolle su propia lista de verificación.

Estas son solamente preguntas de ejemplo.

General

	Está bien	Acción requerida
1. ¿El cartel del lugar de trabajo de la OSHA está colocado como se exige para que todos los empleados puedan verlo?	☐	☐
2. ¿Está consciente del requerimiento de informar de todas las bajas en el lugar de trabajo y cualquier accidente grave (cuando cinco o más personas deban hospitalizarse) a una oficina federal o estatal de la OSHA dentro de las 48 horas siguientes a lo ocurrido?	☐	☐
3. ¿Se llevan archivos de lesiones y enfermedades en el trabajo como lo exige la OSHA?	☐	☐
4. ¿Está consciente de que el resumen anual de accidentes y enfermedades en el trabajo que elabora la OSHA debe colocarse en lugar visible el 1 de febrero y retirarse hasta el 1 de marzo?	☐	☐
5. ¿Está consciente de que las empresas con diez o menos empleados están exentas de los requerimientos de control de la OSHA, a menos que formen parte de un estudio o investigación oficial y hayan recibido instrucciones para llevar registros?	☐	☐
6. ¿Ha demostrado un interés activo en los asuntos de seguridad y salud mediante la definición de una política para su negocio que haya sido comunicada a todos los empleados?	☐	☐
7. ¿Cuenta con un comité o grupo de seguridad que permite la participación de los empleados en las actividades de higiene y seguridad?	☐	☐
8. ¿El comité o grupo de seguridad se reúne regularmente e informa por escrito de sus actividades?	☐	☐
9. ¿Ofrece capacitación en higiene y seguridad a todos los empleados que lo necesiten y documenta lo que se hace?	☐	☐
10. ¿Está una persona claramente a cargo de las actividades de higiene y seguridad?	☐	☐

Fuente: OSHA Handbook for Small Business.

	Está bien	Acción requerida
11. ¿Todos los empleados saben qué hacer en casos de urgencia?	☐	☐
12. ¿Están claramente señalados los números de teléfonos de urgencia?	☐	☐
13. ¿Se cuenta con un procedimiento para manejar las quejas de los empleados en relación con la higiene y seguridad?	☐	☐

Desarrolle su propia lista de verificación.

Estas son solamente preguntas de ejemplo.

Lugar de trabajo

ALAMBRES, CONTROLES Y APARATOS ELECTRICOS

	Está bien	Acción requerida
1. ¿Están los electricistas de la planta familiarizados con los requerimientos del National Electrical Code (NEC)?	☐	☐
2. ¿Exige el cumplimiento con el NEC en todos los trabajos eléctricos que contrata?	☐	☐
3. Si tiene instalaciones eléctricas en áreas de polvo o vapor peligrosas, ¿cumplen con el NEC para lugares peligrosos?	☐	☐
4. ¿Están sujetos todos los cables eléctricos para que no cuelguen de tubos, clavos, ganchos, etc.?	☐	☐
5. ¿Están todos los conductores, cable BX, etc., adecuadamente sujetos a los soportes y firmemente conectados a todas las uniones y cajas de contactos?	☐	☐
6. ¿No hay indicios de rotura en ningún cable eléctrico?	☐	☐
7. ¿Están libres de grasa, aceite y químicos los cables de hule?	☐	☐
8. ¿Están adecuadamente colocados los sistemas conductores y cables metálicos?	☐	☐
9. ¿Están protegidos o doblemente aislados los aparatos y herramientas eléctricos portátiles?	☐	☐
10. ¿Están limpias y firmes todas las conexiones a tierra?	☐	☐
11. ¿Los fusibles e interruptores de corriente son del tipo y tamaño adecuado para la carga de cada circuito?	☐	☐
12. ¿Están libres de "puentes" los fusibles con monedas o tiras de metal?	☐	☐
13. ¿Muestran los interruptores pruebas de sobrecalentamiento?	☐	☐
14. ¿Están montados los interruptores en cajas de metal limpias y herméticamente cerradas?	☐	☐

	Está bien	Acción requerida
15. ¿Están titulados todos los interruptores eléctricos para mostrar su propósito?	☐	☐
16. ¿Están limpios los motores y libres de exceso de grasa y aceite?	☐	☐
17. ¿Reciben los motores adecuado mantenimiento y suficiente protección contra excesos de corriente?	☐	☐
18. ¿Están en buenas condiciones los rodamientos?	☐	☐
19. ¿Están equipadas con protección adecuada las luces portátiles?	☐	☐
20. ¿Están libres de materiales combustibles todas las lámparas?	☐	☐
21. ¿Revisa periódicamente su sistema eléctrico alguien que conozca el NEC?	☐	☐

SALIDAS Y ACCESOS

	Está bien	Acción requerida
1. ¿Son visibles y están libres todas las salidas?	☐	☐
2. ¿Están marcadas todas las salidas con un letrero claramente visible y adecuadamente iluminado?	☐	☐
3. ¿Existen suficientes salidas para asegurar el escape rápido en caso de urgencia?	☐	☐
4. ¿Están anunciadas las áreas de ocupación limitada y se controla el acceso y salida de las personas específicamente autorizadas para estar en esas áreas?	☐	☐
5. ¿Adopta precauciones especiales para proteger a los empleados durante las operaciones de construcción y reparación?	☐	☐

Desarrolle su propia lista de verificación.

Estas son solamente preguntas de ejemplo.

PROTECCION CONTRA INCENDIOS

	Está bien	Acción requerida
1. ¿Hay suficientes y adecuados extinguidores portátiles?	☐	☐
2. ¿Se revisan mensualmente los extinguidores para determinar su condición y operabilidad general y se anota en la tarjeta de inspección?	☐	☐
3. ¿Se recargan regularmente los extinguidores y se anota en la etiqueta de inspección?	☐	☐
4. ¿Están colocados los extinguidores en lugares de fácil acceso?	☐	☐

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Desarrolle su propia lista de verificación.

Estas son solamente preguntas de ejemplo.

	Está bien	Acción requerida
5. Si tiene válvulas y tuberías interiores, ¿se inspeccionan regularmente?	☐	☐
6. Si tiene un sistema de alarma contra incendios, ¿se prueba cuando menos anualmente?	☐	☐
7. ¿Se instruye periódicamente a los empleados de la planta sobre el uso de extinguidores y procedimientos de protección contra incendios?	☐	☐
8. Si tiene hidrantes privados exteriores, ¿los limpiaron el año pasado y se encuentran bajo un programa regular de mantenimiento?	☐	☐
9. ¿Están en buenas condiciones las salidas para incendios?	☐	☐
¿Están despejadas y protegidas contra obstrucciones?	☐	☐
10. ¿Están en su lugar los soportes de fusibles?	☐	☐
11. ¿El cuerpo de bomberos local está familiarizado con su planta, ubicación y riesgos específicos?	☐	☐
12. Rociadores automáticos:		
¿Se revisan semanalmente las válvulas de control de agua, así como la presión de agua y aire?	☐	☐
¿Están abiertas las válvulas de control?	☐	☐
¿El mantenimiento del sistema es controlado por personas responsables o un contratista externo?	☐	☐
¿Están protegidas las cabezas del rociador por guardas metálicos o están expuestos a daño mecánico?	☐	☐
¿Tienen espacio libre adecuado las cabezas de los rociadores?	☐	☐

CUIDADOS Y MEDIO DE TRABAJO GENERAL

	Está bien	Acción requerida
1. ¿Se permite fumar en "áreas seguras" designadas exclusivamente?	☐	☐
2. ¿Hay letreros de NO FUMAR colocados visiblemente en áreas que contengan combustibles y sustancias inflamables?	☐	☐
3. ¿Hay botes metálicos con tapa para desperdicios grasosos o cubiertos de pintura?	☐	☐
¿Se vacían cuando menos una vez al día?	☐	☐
4. ¿Se limpian regularmente los recipientes para pintar por aspersión, los tanques de inmersión, etc., y sus tubos de salida?	☐	☐

	Está bien	Acción requerida
5. ¿Hay tapetes especiales, plataformas o protección similar para los empleados en los pisos mojados durante los procesos con agua?	☐	☐
6. ¿Hay receptáculos para desperdicios y se vacían regularmente?	☐	☐
7. ¿Sus baños cumplen con los requerimientos de los códigos sanitarios aplicables?	☐	☐
8. ¿Hay instalaciones de lavado?	☐	☐
9. ¿Están adecuadamente iluminadas todas las áreas del negocio?	☐	☐
10. ¿Hay letreros que indiquen capacidad de carga de los pisos en los segundos niveles, tapancos, áreas de almacenamiento, etcétera?	☐	☐
11. ¿Hay peldaños y barandas o cubiertas adecuadas para las aberturas de los pisos?	☐	☐
12. ¿Están en buenas condiciones las escaleras y tienen barandales comunes los que consisten de cuatro o más escalones?	☐	☐
13. ¿Son adecuadas para su propósito las plataformas portátiles de madera y metal, y están en buenas condiciones y tienen superficies seguras?	☐	☐
14. Si hay plataformas fijas, ¿son adecuadas, están en buenas condiciones y equipadas con barandales laterales o rejas o escalones de seguridad, si se necesita?	☐	☐
15. Plataformas de carga:		
¿Están en buenas condiciones las plataformas y aseguradas para evitar deslizamientos?	☐	☐
¿Cuenta con medios para evitar el movimiento de los vehículos cuando se trabaja en las plataformas?	☐	☐

Desarrolle su propia lista de verificación.

Estas son solamente preguntas de ejemplo.

MAQUINAS Y EQUIPO

	Está bien	Acción requerida
1. ¿Están protegidas todas las máquinas u operaciones que exponen a los operadores y otros empleados a partes giratorias, superficies punzantes, partículas o chispas?	☐	☐
2. ¿Están protegidas las bandas de transmisión de energía mecánica y las superficies punzantes?	☐	☐
3. ¿Están protegidos los sistemas de poleas que se encuentran a menos de dos metros del suelo?	☐	☐
4. ¿Se inspeccionan regularmente las herramientas manuales y otro equipo?	☐	☐

	Está bien	Acción requerida
5. ¿El aire comprimido para limpieza se reduce a menos de 30 libras?	☐	☐
6. ¿Las sierras eléctricas y equipo similar están adecuadamente protegidos?	☐	☐
7. ¿Están las herramientas del molino a 5 cm o menos de la rueda?	☐	☐
8. ¿Se cuenta con algún sistema para inspeccionar las herramientas manuales pequeñas y detecta, mangos rotos, puntas chatas, etcétera?	☐	☐
9. ¿Se revisan regularmente los cilindros de gas comprimido para encontrar señales claras de defectos, corrosión o escapes?	☐	☐
10. ¿Se manejan y almacenan con cuidado los cilindros y válvulas para evitar daños?	☐	☐
11. ¿Se examinan periódicamente todos los receptores de aire, incluyendo las válvulas de seguridad?	☐	☐
12. ¿Se prueban regular y frecuentemente las válvulas de seguridad?	☐	☐
13. ¿Hay suficiente distancia entre los quemadores, calderas, etcétera, y el almacenamiento de madera, telas u otros materiales combustibles?	☐	☐
14. ¿Hay una distancia libre de cuando menos 1.20 m frente al equipo de calefacción con llamas abiertas, como los calentadores de gas y las puertas de estufas, calderas, etcétera?	☐	☐
15. ¿Todos los dispositivos de quemado de aceite y gas están equipados con controles de flama que eviten la salida de combustible si los pilotos o quemadores principales no funcionan?	☐	☐
16. ¿Hay una distancia mínima de 5 cm entre las chimeneas y todos los materiales combustibles?	☐	☐
17. Para las operaciones de soldar o corte con flama:		
¿Se permite el uso del equipo solamente a personal autorizado y capacitado?	☐	☐
¿Cuentan los operadores con una copia de las instrucciones de operación y se les exige que las sigan?	☐	☐
¿Están guardados los cilindros de gas para soldar de manera que no sufran daños?	☐	☐
¿Están en su lugar las protecciones de las válvulas en todos los cilindros no conectados para usarse?	☐	☐
¿Están cubiertos todos los materiales combustibles cercanos al operador?	☐	☐
¿Hay un extinguidor en el área de soldar?	☐	☐
¿Los operadores cuentan con el equipo y ropa de seguridad adecuados?	☐	☐

Desarrolle su propia lista de verificación.

Estas son solamente preguntas de ejemplo.

Materiales

	Está bien	Acción requerida
1. ¿Se utilizan latas de seguridad aprobadas u otros contenedores aceptables para el manejo y eliminación de líquidos inflamables?	☐	☐
2. ¿Se almacenan en contenedores o gabinetes adecuados todos los líquidos inflamables que se guardan dentro de edificios?	☐	☐
3. ¿Cumple con todas las normas de la OSHA para las operaciones de pintado por aspersión o inmersión que utilicen líquidos combustibles?	☐	☐
4. ¿Los químicos que se oxidan se guardan en áreas separadas de todos los materiales orgánicos excepto por las bolsas de embarque?	☐	☐
5. ¿Cuenta con una regla estricta de NO FUMAR en áreas donde se almacenan y utilizan materiales peligrosos?	☐	☐
6. ¿Se cuenta con letreros de NO FUMAR en los lugares donde se necesita?	☐	☐
7. ¿El equipo de ventilación cuenta con filtros para eliminar los contaminantes del aire en las operaciones como el molido, pintura por aspersión o desengrasado por vapor, y operan adecuadamente?	☐	☐
8. ¿Cuenta con medidas de seguridad para las operaciones con rayos X u otro tipo de radiación?	☐	☐
9. Para las operaciones con montacargas:		
¿Se permite solamente a personal capacitado operar los montacargas?	☐	☐
¿Se cuenta con protección superior en las grúas elevadas?	☐	☐
10. Para materiales tóxicos:		
¿Se verifican todos los materiales que utiliza en la planta para determinar sus cualidades tóxicas?	☐	☐
¿Se cuenta con adecuados procedimientos de control como sistemas de ventilación, operaciones cerradas, prácticas de manejo seguro, equipo de protección personal adecuado (mascarillas, lentes, guantes, etc.) para el manejo de materiales tóxicos?	☐	☐

Desarrolle su propia lista de verificación.

Estas son solamente preguntas de ejemplo.

Protección para el empleado

	Está bien	Acción requerida
1. ¿Hay una clínica, hospital o enfermería cerca de la empresa?	☐	☐
2. Si no hay instalaciones médicas o de primeros auxilios cerca, ¿cuenta con uno o más empleados preparados en primeros auxilios?	☐	☐
3. ¿Son adecuados los materiales de primeros auxilios para el tipo de lesiones potenciales en la empresa?	☐	☐
4. ¿Hay instalaciones de lavado con agua al instante donde los empleados están expuestos a materiales corrosivos?	☐	☐
5. ¿Se cuenta y utilizan cascos donde se corre el peligro de que caigan objetos?	☐	☐
6. ¿Se tienen y utilizan anteojos, chalecos, escudos u otros medios de protección cuando se trabaja con materiales corrosivos, calientes o cortantes?	☐	☐
7. ¿Se cuenta con anteojos o cristales de protección cuando hay el peligro de partículas que brinquen o el salpicado de materiales corrosivos?	☐	☐
8. ¿Se cuenta con respiradores aprobados para uso regular o de urgencia cuando se requiera?	☐	☐
9. ¿Se mantiene todo el equipo de protección en condiciones adecuadas y disponible para su uso?	☐	☐
10. ¿Está disponible el equipo especial para los electricistas cuando se requiere?	☐	☐
11. Cuando se toman alimentos en la empresa, ¿se hace en áreas donde no haya exposición a materiales tóxicos y lejos de los baños?	☐	☐
12. ¿Se cuenta con protección contra los efectos de exposición ocupacional al ruido cuando los niveles acústicos exceden lo que se muestra en la tabla G-16 de la norma de ruido de la OSHA?	☐	☐

Desarrolle su propia lista de verificación.

Estas son solamente preguntas de ejemplo.

NOTAS

1. Bureau of National Affairs, "Occupational Injuries and Illnesses", en *Bulletin to Management*, 16 de enero de 1986, pp. 20-21; Bureau of National Affairs, "Occupational Injuries and Illnesses", en *Bulletin to Management*, 17 de diciembre de 1992, pp. 396-397.
2. *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, Chicago, Commerce Clearing House, Inc., 1992, p. 12.
3. *U.S. vs. S.A. Healy Company*, DC E Wis, No. 90-CR-123, 20/2/91.
4. *U.S. vs. Mickey*, DC N Ohio, 1-92-CR-0380, 4/12/92.
5. Mucho de esto se basa en "All About OSHA" (revisado), U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, Washington, 1980.
6. Bureau of National Affairs, "OSHA Hazard Communication Standard Enforcement", en *Bulletin to Management*, 23 de febrero de 1989, p. 13.
7. "What Every Employer Needs to Know About OSHA Record Keeping", en U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Washington, 1978, reporte 412-3, p. 3.
8. "All About OSHA", p. 18.
9. "Supreme Court Says OSHA Inspectors Need Warrants", en *Engineering News Record*, 1 de junio de 1978, pp 9-10. W. Scott Railton, "OSHA Gets Tough on Business", en *Management Review*, vol. 80, no. 12, diciembre de 1991, pp. 28-29.
10. Michael Verespej, "OSHA Revamps Its Inspection Policies", en *Industry Week*, 17 de septiembre de 1979, pp. 19-20. Véase también Horace E. Johns, "OSHA's Impact", en *Personnel Journal*, vol. 67, no. 11, noviembre de 1988, pp. 102-107.
11. Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 16 enero de 1986, p. 23; véase también Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 30 de marzo de 1989, p. 103.
12. Esta sección se basa en "All About OSHA", pp. 23-25.
13. Bureau of National Affairs, "OSHA Instruction on Penalties", en *Bulletin to Management*, 7 de febrero de 1991, p. 33; Commerce Clearing House, "OSHA Will Begin Higher Fines 1st March", en *Ideas and Trends in Personnel*, 23 de enero de 1991, p. 14; John Bruening, "OSHRC on the Comeback Trail", en *Occupational Hazards*, enero de 1991, pp. 33-36.
14. Roger Jacobs, "Employee Resistance to OSHA Standards: Toward a More Reasonable Approach", en *Labor Law Journal*, abril de 1979, pp. 219-230.
15. *Ibid.*, p. 220.
16. *Ibid.*, pp. 227-230.
17. Michael Verespej, "Has OSHA Improved?" *Industry Week*, 4 de agosto de 1980, p. 50.
18. "What Every Employer Needs to Know About OSHA Record Keeping".
19. Willie Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering*, 3ª ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1985, pp. 62-63.
20. Véase Stephen Yohay, "Comprehensive OSHA Reform a Serious Prospect", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, no. 4, primavera de 1992, pp. 661-672.
21. *Ibid.*, p. 662.
22. Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, p.25. Para un ejemplo de un programa de seguridad efectivo, véase, Michael Pennacchia, "Interactive Training Sets the Pace", en *Safety and Healt*, vol. 135, no. 1, enero de 1987, pp. 24-27, y Philip Poynter y David Stevens, "How to Secure an Effective Health and Safety Program at Work", en *Professional Safety*, vol. 32, no. 1, enero de 1987, pp. 32-41.
23. David S. Thelan, Donna Ledgerwood y Charles F. Walters, "Health and Safety in the Workplace: A New Challenge for Business Schools", en *Personnel Administrator*, vol. 30, no. 10, octubre de 1985, p. 44.
24. Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering*.
25. "A Safety Committee Man's Guide", Aetna Life and Casualty Insurance Company, catálogo 872684.
26. *Ibid.*, pp. 17-21. OSHA ha identificado las diez causas mayores de accidentes: entrenamiento inadecuado, falta de habilidad para hacer el trabajo, carencia de entendimiento del puesto, equipo y herramientas inadecuado, mala calidad de los materiales, mantenimiento malo, ambiente de trabajo malo, rutinas incorrectas en el talles, horarios rigurosos y trabajo excesivo. Véase Myron Peskin y Frances McGrath, "Industrial Safety: Who is Responsible and Who Benefits", en *Business Horizons*, vol. 35, No. 3, mayo-junio de 1992, pp. 66-70.
27. Willard Kerr, "Complementary Theories of Safety Psychology", en Edwin Fleishman y Alan Bass, *Industrial Psychology*, Homewood, IL, Dorsey Press, 1974, pp. 493-500.
28. Lista de actos inseguros de "A Safety Committee Man's Guide", Aetna Life and Casualty Insurance Company.
29. A.G. Arbous y J.E. Kerrich, "The Phenomenon of Accident Proneness", en *Industrial Medicine and Surgery*, vol. 22, 1953, pp. 141-148, reimpreso en Fleishman y Bass, *Industrial Psychology*, p. 485.
30. Ernest McCormick y Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1974, pp. 522-523; Norman Maier, *Psychology and Industrial Organization*, Boston, Houghton-Mifflin, 1965, pp. 458-462; Milton Blum y James Nayler, *Industrial Psychology*, Nueva York, Harper & Row, 1968, pp. 519-531. Para un ejemplo, David DeJoy, "Attributional Processes and Hazard Control Management in Industry", en *Journal of Safety Research*, vol. 16, verano de 1985, pp. 61-71.
31. McCormick y Tiffin, *Industrial Psychology*, p. 523.
32. John Miner y J. Frank Brewer, "Management of Ineffective Performance", en Marvin Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 995-1031; McCormick y Tiffin, *Industrial Psychology*, pp. 524-525. Los empleados más jovenes probablemente tengan más accidentes también, al menos en parte porque no perciben situaciones específicas de riesgo como los empleados más experimentados. Véase, por ejemplo, Peter Finn y Barry Bragg, "Perceptions of the Risk of an Accident by Young and Older Drivers", en *Accident Analysis and Prevention*, vol. 18, no. 4, agosto de 1986. Véase también Olivia Mitchell, "The Relation of Age to Workplace Injuries", en *Monthly Labor Review*, vol. 111, no. 7, julio de 1988, pp, 8-13.
33. Blum y Nayler, *Industrial Psychology*, p. 522.
34. Miner y Brewer, "Management of Ineffective Performance", en Dunnette, ed., *op. cit.*, pp. 1004-1005.
35. Bittel, *op. cit.*, p. 249.
36. *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, pp. 22-23.
37. Maier, *Psychology and Industrial Organization*, pp. 463-467; McCormick y Tiffin, *op. cit.*, pp. 533-536; y Blum y Nayler, *op. cit.*, pp. 525-527.
38. D. Wechsler, "Test for Taxicab Drivers", en *Journal of Personnel Research*, vol. 5, 1926, pp. 24-30, citado en Maier, *op. cit.*, p. 64. Véase también Leo DeBobes, "Psychological Factors in Accident Prevention", en *Personnel Journal*, vol. 65, enero de 1986. Véase Curtiss Hansen, "A Causal Model of the Relationship Among Accidents, Biodata Personality, and Cognitive Factors", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, febrero de 1989, pp. 81-90.
39. Maier, *op. cit.*, p. 463.
40. S. E. Wirt y H.E. Leedkee, "Skillful Eyes Prevent Accidents", en Annual Newsletter, National Safety Council, Industrial Nursing Section, noviembre de 1945, pp. 10-12, citado en Maier, *op. cit.*, p. 466.
41. *Ibid.*, p. 464.
42. Judy D. Olian, "Genetic Screening for Employment Purposes", en *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 3, otoño de 1984, pp. 423-438.
43. S. Laner y R. J. Sell, "An Experiment on the Effect of Specially Designed Safety Posters", en *Occupational Psychology*, vol. 34, 1960, pp. 153-169, en McCormick y Tiffin, *op. cit.*, p. 536.
44. *Ibid.*, p. 537. Un grupo internacional de expertos se reunió en Bélgica en 1986 y decidió que el éxito de la seguridad debe ser simple y específico y reforzar el comportamiento de seguridad más que el comportamiento negativo. Véase "What Makes an Effective Safety Poster", en *National Safety and Health News*, vol. 134, no. 6, diciembre de 1986, pp. 32-34.

45. OSHA ha publicado dos manuales de entrenamiento, *Training Requirements of OSHA Standards*, febrero de 1976 y *Teaching Safety and Health in the Work Place*, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, 1976; J. Surry, "Industrial Accident Research: Human Engineering Approach", Toronto, University of Toronto, Department of Industrial Engineering, junio de 1968, capítulo 4, citado en McCormick y Tiffin, *op. cit.*, p. 534. Para un ejemplo de un programa de incentivos exitoso orientado a fomentar la seguridad en Campbell Soup Company, véase Frederick Wahl, Jr., "Soups on for Safety", en *National Safety and Health News*, vol. 134, no. 6, diciembre de 1986, pp. 49-53.
46. Judi Komaki, Kenneth Barwick y Lawrence Scott, "A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safe Performance in a Food Manufacturing Plant", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, agosto de 1978, pp. 434-445.
47. Judi Komaki, Arlene Heinzmann y Lorealie Lawson, "Effect of Training and Feedback: Component Analysis of a Behavioral Safety Program", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, junio de 1980, pp. 261-270.
48. Dove Zohar, "Safety Climate in Industrial Organization: Theoretical and Implied Implications", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, febrero de 1980, p. 97. Para un análisis de la importancia de obtener empleados que participen en el manejo de su propio programa de seguridad, véase John Lutness, "Self-managed Safety Program Gets Workers Involved", *Safety and Health*, vol. 135, no. 4, abril de 1987, pp. 42-45.
49. *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, p. 24. James Frierson, "An Analysis of ADA Provisions on Denying Employment Because of a Risk of Future Injury", en *Employee Relations Law Journal*, vol. 17, No. 4, primavera de 1992, pp. 603-622.
50. Bureau of National Affairs, "Workplace Safety: Improving Management Practices", en *Bulletin to Management*, 9 de febrero de 1989, pp. 42 and 47; véase también Marlene Morgenstern, "Workers' Compensation: Managing Costs", en *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1992, pp. 30-38.
51. *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, p. 10.
52. Véase, por ejemplo, *Ibid.*, pp. 36-39.
53. *Ibid.*, p. 51.
54. Esta sección se basa en gran parte en Miner y Brewer, "Management of Ineffective Performance", pp. 1005-1023.
55. James Schreir, "Survey Supports Perceptions: Work-Site Drug Use Is on the Rise", en *Personnel Journal*, octubre de 1987, pp. 114-118. Pallassana Balgopal, "Combating Alcoholism in Industries: Implications for Occupational Social Work", en *Management and Labor Studies*, vol. 17, no. 1, enero de 1992, pp. 33-42.
56. Gopal Pati y John Adkins, Jr., "The Employer's Role in Alcoholism Assistance", en *Personnel Journal*, vol. 62, no. 7, julio de 1983, pp. 568-572. Para un análisis de cómo el ambiente de trabajo puede estimular el manejo de drogas, véase Richard Lyles, "Should the Next Drug Bust Be in Your Company?", en *Personnel Journal*, vol. 63, octubre de 1984, pp. 46-49.
57. Harrison Trice, "Alcoholism and the Work World", *en Sloan Management Review*, no. 2, otoño de 1970, pp. 67-75, reimpreso en W. Clay Hamner y Frank Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, ed. rev., Chicago, St. Clair Press, 1977, pp. 496-502. Note también que la dependencia de sustancias comunes pueden ser tan devastadoras como las drogas. Véase, por ejemplo, Peter Minetos, "Are You Addicted to Legal Drugs?", en *Safety and Health*, vol. 136, no. 2, agosto de 1987, pp. 46-49.
58. Pati y Adkins, "Employer's Role in Alcoholism Assistance". Véase también, Commerce Clearing House, "How Should Employers Respond to Indications an Employee May Have an Alcohol or Drug Problem?", en *Ideas and Trends*, 6 de abril de 1989, pp. 53-57.
59. Esta sección se basa en Miner y Brewer, "Management of Ineffective Performance". El estudio fue realizado por la American Society for Personnel Administration y la Bureau of National Affairs. Los resultados estuvieron basados en un análisis de los datos del cuestionario, hecho por los profesores Miner y Brewer, quienes reconocen la asistencia de John B. Schappi, editor asociado de la Bureau of National Affairs, y Mary Green Miner, director de BNA Surveys, que hizo esta información disponible.
60. Trice, "Alcoholism and the Work World". Véase también Larry A. Pace y Stanley J. Smits, "Substance Abuse: A Proactive Approach", en *Personnel Journal*, vol. 68, no. 4, abril de 1989, pp. 84-90, y Commerce Clearing House, "Typical Behavior Changes in an Employee with a Drinking Problem", en *Ideas and Trends*, 6 de abril de 1989, p. 56.
61. Citado de Bureau of National Affairs, "Drug-Free Workplace: New Federal Requirements", en *Bulletin to Management*, 9 de febrero de 1989, pp. 1-4. Observe que la Drug-Free Workplace Act no ordena o menciona aplicar a los empleados pruebas de uso de drogas ilegales.
62. De Henry Balevic, "Drug Abuse in the Workplace", Personnel Services, Inc., 2303 W. Meadowview Road Greensboro, NC 27407, reimpreso en Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 29 de agosto de 1985, p. 72. Stanley Smits y Larry Pace, "Workplace Substance Abuse: Establish Policies", en *Personnel Journal*, mayo de 1989, pp. 88-93.
63. Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 19 de diciembre de 1985, p. 200. Basado en una conferencia de los abogados de San Francisco Victor Schacter y Robert Kristoff. Véase también Alfred Klein, "Employees Under the Influence—Outside the Law?" *Personnel Journal*, vol. 65, no. 9, septiembre de 1986, pp. 56-58; Martin Aron, "Drug Testing: The Employer's Dilemma", en *Labor Law Journal*, vol. 38, no. 3, marzo de 1987, pp. 157-165; Bureau of National Affairs, "Drug Testing 'To Do' List", en *Bulletin to Management*, 10 de agosto de 1989, p. 250.
64. Esta sección se basa en Terry Beehr y John Newman, "Organizational Stress, Employer Health, and Organizational Effectiveness: A Factor Analysis, Model, and Literature Review", en *Personnel Psychology*, vol. 31, invierno de 1978, pp. 665-699. Véase también Stephan Motowizlo, John Packard y Michael Manning, "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 4, noviembre de 1986, pp. 618-629.
65. Andre DuBrin, *Human Relations: A Job Oriented Approach*, Reston, VA, Reston, 1978, pp. 66-67.
66. John Newman y Terry Beehr, "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion", en *Personnel Psychology*, primavera de 1979, pp 1-43. Véase también Bureau of National Affairs, "Work Place Stress: How to Curb Claims", en *Bulletin to Management*, 14 de abril de 1988, p. 120.
67. Karl Albrecht, *Stress and the Manager*, Englewood Cliffs, NJ, Spectrum, 1979.
68. Herbert Freudenberger, *Burn-Out*, Toronto: Bantam Books, 1980. Véase también Susan Jackson, Richard Schwab y Randall Schuler, "Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 4, noviembre de 1986, pp. 630-640, y James R. Redeker y Jonathan Seagal, "Profits Low? Your Employees May Be High!", en *Personnel*, vol. 66, no. 6, junio de 1989, pp. 72-76; asimismo Cary Cherniss, "Long Term Consequences of Burnout: An Exploratory Study", en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no. 1, enero de 1992, pp. 1-11.
69. Esta sección se basa en Philip Voluck y Herbert Abramson, "How to Avoid Stress-Related Disability Claims", en *Personnel Journal*, mayo de 1987, pp. 95-98.
70. Para un análisis, véase ibid., p. 96.
71. Véase, por ejemplo, Michael Smith et al., "An Investigation of Health Complaints and Job Stress in Video Display Operations", en *Human Factors*, agosto de 1981, pp. 387-400; véase también Bureau of National Affairs, "How to Protect Workers from Reproductive Hazards", en *Fair Employment Practices*, 23 de julio de 1987, pp. 89-90; Commerce Clearing House, "Suffolk County New York Passes Law Covering Employers with Twenty Terminals or More Regarding VDT Regulation", en *Ideas and Trends*, 1988, p. 48.
72. Bureau of National Affairs, "No Link Found Between VDTs and Miscarriages", en *Bulletin to Management*, 21 de marzo de 1991, p. 81.
73. Bureau of National Affairs, "Solutions to VDT Viewing Problems", en *Bulletin to Management*, 5 de noviembre 1987, pp. 356-357.
74. Bureau of National Affairs, "AIDS and the Workplace: Issues, Advice, and Answers", en *Bulletin to Management*, 14 de noviembre de 1985, pp. 1-6. Véase también David Ritter y Ronald

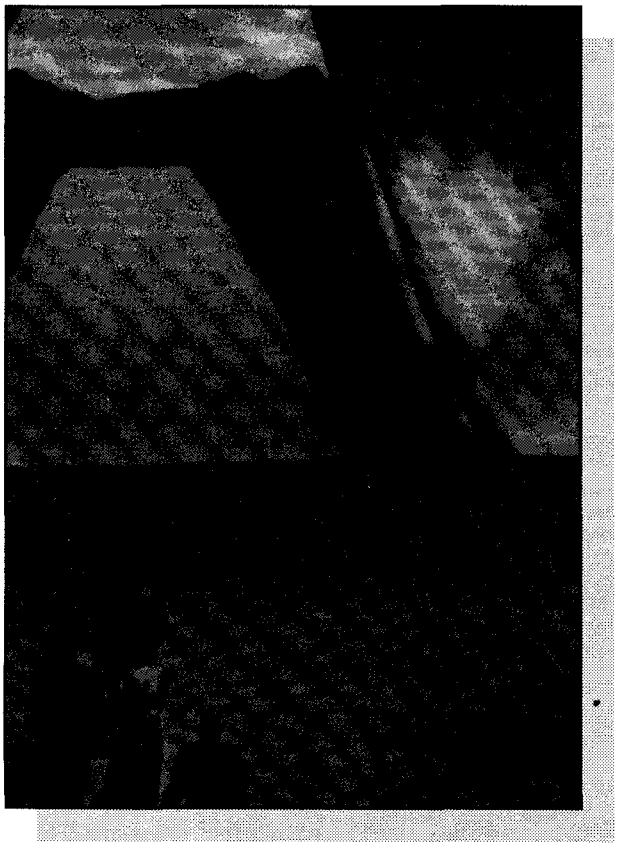
Turner, "AIDS: Employer Concerns and Options", en *Labor Law Journal*, vol. 38, no. 2, febrero de 1987, pp. 67-83 y Bureau of National Affairs, "How Employers Are Responding to AIDS in the Workplace", en *Fair Employment Practices*, 18 de febrero de 1988, pp. 21-22. Para una guía completa de los servicios e información referentes al SIDA en el trabajo, véase *Personnel Journal*, vol. 66, no. 10, octubre de 1987, pp. 65-80. Véase también William H. Wager, "AIDS: Setting Policy, Educating Employees at Bank of America", en *Personnel*, vol. 65, no. 8, agosto de 1988, pp. 4-10; Véase Margaret Magnus, "AIDS: Fear and Ignorance", *Personnel Journal*, vol. 67, no. 2, febrero de 1988, pp. 28-32, para una lista de comentarios usuales en el lugar de trabajo asociados con el SIDA.

75. Commerce Clearing House, "The Wells Fargo AIDS Policy", en *Ideas and Trends*, 5 de abril de 1988, pp. 52-53.
76. Marco Colossi, "Do Employees Have the Right to Smoke?", en *Personnel Journal*, abril de 1988, pp. 72-79.
77. Bureau of National Affairs, "Where There's Smoke There's Risk", en *Bulletin to Management*, 30 de enero de 1992, pp. 26 y 31.
78. Commerce Clearing House, "State Laws Regulating Smoking", en *Ideas and Trends*, 9 de enero de 1987, pp. 4-5.
79. Jim Collison, "Workplace Smoking Policies: Sixteen Questions and Answers", en *Personnel Journal*, abril de 1988, p. 81.
80. Bureau of National Affairs, "Smoking Bans on the Rise", en *Bulletin to Management*, 16 de marzo de 1989, p. 82.

CAPITULO

19

ASPECTOS ESTRATEGICOS EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS



PERSPECTIVA

En este capítulo se explica la manera en que diferentes tendencias, como los cambios demográficos, influyen en la administración de los recursos humanos y su papel evolutivo, en términos del manejo de una fuerza laboral de edad cada vez mayor, por ejemplo. Veremos que en la actualidad el papel de personal está cambiando en muchos sentidos, y en particular en la medida en que el gerente de recursos humanos debe estar comprometido con la planeación estratégica. Al final se hará una recapitulación de lo que se ha dicho hasta este punto, la cual le debe ayudar a desarrollar una filosofía unificada de la administración de personal y a recalcar nuevamente la forma en que la ARH puede fomentar el compromiso de los empleados. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de analizar las tendencias que influyen en la naturaleza del trabajo y en la fuerza laboral en la década de los noventas; explicar el impacto que estas tendencias tendrán sobre la función de la administración de personal; analizar el papel de la ARH en la planeación estratégica; y entender mejor lo que es o debería ser su filosofía de la administración de personal.

▶ EL PAPEL EN PROGRESO DE LA ARH

LA EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La administración de personal ha evolucionado durante tres etapas principales.[1] A principio del siglo los primeros empleados de personal se hicieron cargo de contratar y despedir desde el nivel de los supervisores, dirigir al departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Con el surgimiento de la tecnología en la aplicación de pruebas y las entrevistas, el departamento de personal extendió sus funciones a la selección, capacitación y promoción de empleados.

La aparición de un fuerte movimiento sindical en los treintas impulsó la segunda expansión de personal. Entonces las compañías necesitaron que el departamento de personal se opusiera a los esfuerzos del sindicato por afiliar a la compañía o (en su defecto) para tratar con eficiencia al sindicato.

El tercer cambio provino de la legislación antidiscriminatoria de los sesentas y setentas. Debido a las grandes sanciones que los juicios podrían acarrear a la compañía, las prácticas eficientes en el departamento de personal se volvieron más importantes. En esta etapa (como en la segunda), el departamento de personal continuó ofreciendo su experiencia en las áreas de reclutamiento, selección y capacitación, aunque con funciones más amplias. En cualquier caso, observe que tanto en el trato con los sindicatos (segunda etapa) o como en la igualdad en el empleo (tercera), el departamento de personal ganó su estatus principalmente por lo que podía hacer para librar de problemas a la organización así como por su contribución positiva a la eficiencia.

En la actualidad, "personal" se apresura hacia la cuarta etapa; sus funciones están y estarán cambiando, desde su papel protector y seleccionador hasta su encomienda en la planificación y como agente de cambio. La metamorfosis de personal en la administración de los recursos humanos refleja este hecho, y en efecto, el departamento de recursos humanos, ahora y en el futuro, será muy diferente de lo que ha sido.

CAMBIOS ESPECIFICOS

En primer lugar, existen algunos modos específicos en los que cambiará la función de recursos humanos.[2]

Prestaciones a los empleados

El cambio demográfico y la fuerza laboral demandarán modificaciones en las prestaciones a los empleados. Por ejemplo, la atención a las personas de edad avanzada —la atención directa o la indirecta proporcionada a los familiares ancianos— se hará más popular conforme los empleados y sus familiares se vuelvan más viejos.

Más aún, al parecer la tendencia al retiro anticipado ha tocado fondo. La expectativa para la década siguiente es de un muy gradual aumento en la edad para el retiro: por ejemplo, en compañías recientemente encuestadas se espera que la edad promedio para el retiro de los empleados asalariados aumente en 40% y la de los empleados sindicalizados en aproximadamente un tercio. Menos del 20% de las empresas encuestadas espera una disminución en esta edad promedio.[3] Los Estados Unidos ya han adopatado un aumento gradual en la edad normal para el retiro, para los propósitos de la Seguridad Social.

Junto con la elevación gradual en la edad para el retiro, casi una tercera parte de las organizaciones encuestadas calcula que las ventanas para el retiro anticipado se

http://libreria-universitaria.blogspot.com

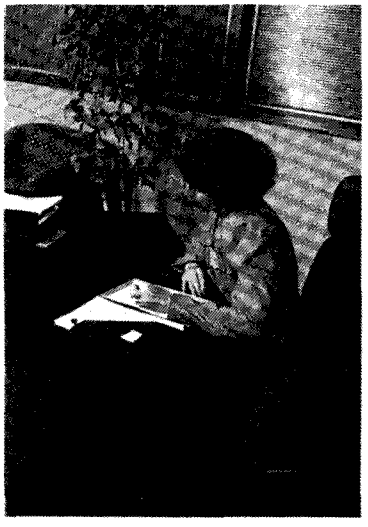
utilizarán con menor frecuencia. A su vez, el paulatino avance en la edad de la fuerza laboral activará otros cambios en la administración de personal, cuando las empresas tengan que enfrentarse con la atención a ancianos, motivar a los trabajadores estabilizados, perfeccionar sus habilidades e instituir horarios de trabajo más flexibles.

Cómo diseñar nuevas organizaciones

Peter Drucker afirma que la automatización exigirá cambios en el diseño de puestos, en el flujo de trabajo y en las relaciones organizacionales.[4] La automatización en las fábricas requiere, por ejemplo, que los supervisores de primera línea se transformen en verdaderos administradores. Las funciones habituales de la supervisión de primera línea se están erosionando por la automatización y se transfieren hacia la fuerza laboral o se forman durante el proceso. Y, por supuesto, conseguir estos cambios en la "gente" es tradicionalmente una responsabilidad de la administración de recursos humanos.

Adaptación de los trabajadores instruidos

Aun en las industrias con chimenea, el componente manual de la fuerza de trabajo ahora representa no más del 25%. En la mayoría de las otras industrias alcanza una sexta parte o menos. La productividad de los oficinistas y en especial de los grupos en rápido crecimiento de trabajadores instruidos —analistas de sistemas, consultores, contadores y otros— es, pues, el gran reto en los países desarrollados. Y los factores importantes en la productividad de estos empleados son, por ejemplo, las actitudes, el flujo y las relaciones de trabajo, y el diseño de puestos y equipos. Y nuevamente, dice Drucker, todas éstas son tareas para el gerente de recursos humanos.



El movimiento continuo de las mujeres hacia posiciones gerenciales, tiene implicaciones tanto para el desarrollo de carrera como para los programas de reclutamiento.

Reestructuración de escalafones y compensaciones

El cambio hacia el trabajo y los trabajadores instruidos también crea la necesidad de volver a pensar y reestructurar los escalafones, la compensación y los reconocimientos.[5] Los escalafones tradicionales en la mayoría de los negocios sólo tienen peldaños gerenciales. Sin embargo, para la mayor parte de los trabajadores instruidos, una promoción a un puesto gerencial es una recompensa equivocada, afirma Drucker. Los empleados con buen desempeño suelen preferir mantenerse en su puesto profesional o técnico. Este, afirma Drucker no es un problema nuevo. Hace 30 años, General Electric Company estableció "escalas paralelas" de progreso y recompensas para los "colaboradores profesionales individuales". La conversión hacia el trabajo instruido también obligará a reconsiderar la estructura organizacional tradicional, pues la que priva —derivada de la milicia del siglo XIX— considera al gerente como jefe y a todos los demás empleados como subordinados. En la organización basada en el conocimiento, los trabajadores instruidos son los "jefes", y el "gerente" es una función de apoyo en tanto que planifica y coordina. Pero esto significa que los puestos, sus responsabilidades, relaciones y recompensas, han de ser pensados y diseñados de nuevo, por parte de la administración de recursos humanos.

Reclutamiento

Como vimos, se espera que la cantidad de nuevos trabajadores para la fuerza laboral crezca mucho más lentamente durante los próximos diez años de lo que creció en el pasado. Esta situación dificultará más el reclutamiento. Como señala un experto: "en un mercado laboral escaso, el departamento de recursos humanos necesita diferenciar-

se él y a su empresa de la competencia, de tal manera que pueda atraer a los aspirantes deseables y altamente calificados que demanda".[6] Por tanto, reclutar a los candidatos adecuados durante los próximos diez años será una tarea desafiante.

Capacitación

La función de capacitación adquirirá mayor importancia en los próximos diez años, cuando los puestos con conocimientos cada vez más complejos deban ser cubiertos en parte por una fuerza laboral que suele encontrarse mal preparada para satisfacer los nuevos retos.[7] Cada vez con mayor frecuencia, la gerencia de recursos humanos será requerida para instituir una creciente gama de programas de capacitación, desde las aptitudes básicas y alfabetización hasta las habilidades para el uso de computadoras, las comunicaciones interpersonales y liderazgo. Así, las funciones de personal tendrán también que ser ampliadas durante los próximos años.

EL PAPEL CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La función del personal cambiará en otros tres importantes sentidos. Habrá una expansión de su aspecto consultivo, un nuevo énfasis en su función de línea, y un incremento de su papel en el desarrollo y establecimiento de la estrategia corporativa.

Primero, el papel tradicional de personal como consejero de la compañía se incrementará en los años venideros; de hecho, los puestos de la ARH de alto nivel exigen cada vez más antecedentes probados en servicios de consultoría. Puesto que las empresas deben manejar los ciclos más cortos en la vida del producto, mayor competencia y una fuerza laboral más sofisticada, el experto en ARH tiene que asesorar en áreas de gran demanda, como el rediseño de organizaciones, verificación de actitudes, el establecimiento de grupos para el mejoramiento de la calidad y la definición de la cultura de la compañía.

Paradójicamente, si bien se ampliarán las funciones de consulta y reclutamiento de personal, también lo hará su papel de línea. De hecho, señala Drucker, existen ya algunos antecedentes de la función de línea de "personal"; también afirma que siempre ha sido así en las empresas japonesas más grandes y en la milicia, donde "personal" podía tomar decisiones, digamos, en relación con los empleados, más o menos de manera unilateral. Y el "departamento de personal" del Vaticano, que elige y designa a los prelados de la Iglesia Católica, es estrictamente un "departamento de línea". En la actualidad, aun el departamento de recursos humanos estadounidense más prestigioso y con mayor influencia apenas aconseja y asiste a los gerentes de línea. Para llevar a cabo el salto a un papel más orientado a la línea, probablemente cambiará también la manera en que los departamentos están constituidos. Por ejemplo, el vicepresidente de recursos humanos podría contar con antecedentes operativos de cada vez más alto nivel y venir desde abajo antes de asumir la función de personal.

Pero, tal vez el cambio más sorprendente será su creciente papel en el desarrollo y establecimiento de la estrategia corporativa. Tradicionalmente, la estrategia corporativa —el plan de la compañía que equilibrará sus fuerzas y debilidades internas con las oportunidades y retos externos para mantener la ventaja competitiva— era una labor primordial de los gerentes operativos (de línea). El presidente de la compañía X podría decidir ingresar a nuevos mercados, declinar líneas de productos o comprometerse en un plan de reducción de costos de cinco años. El presidente entonces cedería más o menos al departamento de personal todos los asuntos pertinentes (contratar o despedir nuevos trabajadores, contactar a las empresas de colocación externa para los despedidos y otros). En la actualidad las cosas son diferentes; las estrategias involucran cada vez más la participación de empleados de diferentes empresas, y las compañías se enfrentan a los cambios demográficos y de la fuerza laboral descritos más arriba. Ahora es

más frecuente la necesidad de participación del departamento de personal en las primeras etapas de desarrollo del plan estratégico de la empresa. La administración de recursos humanos irá de ser como "reactor" a ser "desarrollador y fundador" de la estrategia.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ARH

DEFINICION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Para entender el papel del gerente de recursos humanos en la planificación estratégica, empezaremos por revisar lo que significa "planificación estratégica".

plan estratégico
Curso de acción de la compañía para convertirse en el tipo de empresa que desea ser, de acuerdo con las oportunidades y retos externos y sus fuerzas y debilidades internas.

El plan estratégico traza el curso de acción que proyecta la empresa para convertirse en lo que quiere ser, de acuerdo con las oportunidades y retos externos y sus fuerzas y debilidades internas. Decidir si el supermercado Mom and Pop competirá con los Enormous mediante la construcción de supertiendas similares, o resolver qué tipo de ventaja competitiva debe utilizar Burger King para competir con McDonald's, implica una planificación estratégica.

El plan estratégico de la organización siempre busca equilibrar dos series de fuerzas: las oportunidades y retos externos de la compañía, por un lado, y sus fuerzas y debilidades internas por el otro. Las compañías que lo logran alcanzan buenos resultados, como McDonald's al diversificar su línea de productos además de los Big Macs, ampliar sus horarios al público y expandirse al extranjero. En otro caso, las empresas fracasan, como sucedió hace algunos años a la original línea aérea Braniff, cuyo plan para buscar las oportunidades externas y su expansión a todo el mundo fue inconsistente con sus recursos "internos", financieros y gerenciales limitados.

Para entender con mayor claridad qué significa la planificación estratégica y cómo los planes fracasan, considere algunos ejemplos más. A comienzos de siglo, W.T. Grant's creció hasta ser una cadena a nivel nacional, compitiendo con Woolworth's y Kresge's en el mercado popular. Hacia 1970, la gerencia de Grant's decidió cambiar la estrategia y convertir las tiendas en almacenes "Grant's City", grandes locales tipo K-mart, que vendían una amplia gama de ropa, muebles y aparatos domésticos a precios de descuento, la gran estrategia para el mercado externo, tal vez, pero la equivocada para los Grant's. Los almacenes Grant's no estaban preparados internamente para ejecutar la nueva estrategia con eficiencia —sus empleados no podían manejar adecuadamente, por ejemplo, las ventas a crédito— y quedaron fuera del negocio a los tres años.

La estrategia de Delta Airlines es otro buen ejemplo, ya que siempre se ha basado en diversos componentes fundamentales. Organizó sus vuelos en torno a un sistema radial con vuelos desde, digamos, Miami conectados con vuelos a Nueva York en el eje Atlanta. Conservó su flota nueva descontinuando los aviones viejos pronto, antes de que los costos de mantenimiento crecieran demasiado. Y mantuvo una fuerza laboral no sindicalizada y altamente comprometida con una administración de recursos humanos inteligente y progresista. Todo esto garantizó a los clientes un servicio de calidad superior y aseguró que los empleados estuvieran dispuestos a cambiar de un puesto a otro cuando surgiera la necesidad, por ejemplo, que un empleado de reservaciones se ocupara como manejador de equipaje si el trabajo era intenso. Así, mientras que los trabajadores de Delta están muy bien pagados, el costo total de la mano de obra es proporcionalmente menor que el de muchos de sus competidores, porque el personal se aprovecha con mayor eficiencia.

En la práctica, estrategias como la de Delta tienen éxito o fracasan por una de dos razones (y, a propósito, aquí es donde entra el gerente de recursos humanos). Una estrategia fracasa debido a que simplemente es una *estrategia mala*, que no se adapta al mercado o a las fuerzas y debilidades de la compañía. (Esto es, con mucho, por lo que

Braniff no tuvo éxito.) Segundo, la estrategia de una compañía puede fallar debido a una *ejecución mala*. En parte, Grant's fracasó al seguir una estrategia en escencia igual a la de K-mart. Por otro lado, las estrategias de Delta Airlines, y McDonald's y Domino's Pizza, por nombrar algunas, tienen éxito debido a que (1) son buenas estrategias (por el equilibrio entre las oportunidades y retos externos y las fuerzas y debilidades internas) y (2) fueron perfectamente ejecutadas. En la actualidad, la función del gerente de recursos humanos es cada vez más importante en la planificación estratégica y en su éxito.

LA FUNCION DE LA ARH EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Existen tres maneras en las que el departamento de recursos humanos apoya a la gerencia de alto nivel para formular y ejecutar los plantes estratégicos de la compañía: primero, proporciona información acerca de las oportunidades y retos externos; segundo, ofrece información sobre las fuerzas y debilidades internas de la compañía; y tercero, ayuda a ejecutar el plan; por ejemplo, eliminando alguna debilidad que podría ser un impedimento.

Oportunidades y retos externos

Veamos algunos ejemplos. Hemos dicho que, el gerente de RH ayuda al CEO a formular el plan estratégico suministrando información sobre las oportunidades y retos externos de la compañía. Por ejemplo, las proyecciones de la fuerza laboral en relación con la disponibilidad ocupacional deben ser cruciales para empresas como Burger King (y otras) que depende en gran medida de la mano de obra a nivel de entrada. En una compañía como Burger King, las implicaciones estratégicas de disminuir los recursos de mano de obra a nivel de entrada incluyen la necesidad de una mayor automatización en las instalaciones y posiblemente la de reducir la creciente dependencia de las tiendas de la compañía y por ende desplazar la carga de reclutamiento a las franquicias locales. Instalar negocios más pequeños y que requieran de menos mano de obra intensiva es otra posibilidad estratégica que podría surgir de esta información.

La ARH se encuentra en una posición única para suministrar otros datos sobre las oportunidades y retos externos. Detalles sobre los planes avanzados de incentivos que utilizan los competidores, los datos de las encuestas a los empleados que ofrecen sugerencias en torno a las quejas de los consumidores e información sobre la legislación pendiente, como leyes laborales y el seguro de salud obligatorio, son algunos otros ejemplos.

Fuerzas y debilidades internas

Segundo, el departamento de personal también puede ofrecer información sobre las fuerzas y debilidades de la compañía.

Por ejemplo, muchos planes fracasan debido a que no son compatibles con los recursos humanos de la compañía. En W.T. Grant's, la carencia de personal capacitado para manejar el nuevo sistema de crédito debilitó el plan de la empresa. Hace unos 25 años, la ruina del automóvil Edsel de Ford estaba predestinada por la falta de suficientes contadores y otros gerentes de nivel medio en la empresa para constituir la nueva división Edsel.

Toda el área de fusiones y adquisiciones está lista para el ingreso de la ARH. Si bien las consideraciones financieras y operativas por lo general prevalecerán, normalmente es útil (y muchas veces esencial) para el CEO saber también de los problemas del clima laboral en las empresas adquiridas, la incompatibilidad de las culturas corporati-

vas y los problemas potenciales en la compensación, antigüedad y planes de prestaciones en las fusiones. Por ejemplo, sólo dos meses después de que oficialmente fue adquirida la Crocker National Corporation, la empresa Wells Fargo encuestó a 1500 empleados de la Crocker para que, si hubiera un problema, lo supieran tan rápido como fuera posible.

Por tanto, la ARH debe ser una fuente de información estratégica acerca de las fuerzas y debilidades de la compañía. Esto ciertamente se aplica a las áreas obvias como el talento gerencial y la competitividad del plan de compensación de la empresa; pero también, se deben incluir asuntos menos obvios como las cualidades atractivas de un candidato para la fusión en términos de recursos humanos, los problemas potenciales de las personas luego de introducir nueva tecnología, y los beneficios y las desventajas de recursos humanos en un plan estratégico u otro.

Ejecución satisfactoria

Por último, la ARH debe participar fuertemente en la *ejecución* satisfactoria del plan estratégico de la compañía, por ejemplo, eliminando debilidades que podrían obstaculizarlo. El departamento de personal ya participa intensamente en la ejecución de las estratégias de reducción de personal y reestructuración de la mayoría de las empresas, en términos de la colocación externa de los empleados, instituir el pago para los planes de desempeño, reducir los costos de la atención a la salud y conservar a los empleados. Sin embargo, estas actividades probablemente sólo son la punta del iceberg, considerando las tendencias evolutivas actuales. La creciente competencia local e internacional, la naturaleza cambiante de la fuerza laboral, los puestos que cada vez son más complejos y basados en información tecnológica, y las continuas fusiones y desincorporaciones implican que la gerencia tendrá que fundamentar sus decisiones estratégicas más que nunca sobre las consideraciones de personal. La creación de la cultura adecuada para la compañía, conservar el personal clave después de una fusión, adaptar las necesidades de capacitación y las personas a los puestos, y la solución de problemas humanos (tensión y clima deteriorado, por ejemplo) que puedan aparecer si los puestos se ponen en riesgo, son algunos ejemplos del tipo de actividades que el gerente de recursos humanos desempeñará al ejecutar el plan estratégico.[8] No obstante, tal vez lo más importante es que en una economía que se basa cada vez más en el servicio y la alta tecnología, los *empleados comprometidos* (no solo "la eficiencia manufacturera", "la reducción de los costos totales" u otros factores) serán cada vez más la ventaja competitiva preferida. Y esto, como ya se ha visto, llevará a la ARH la encomienda de instituir las prácticas necesarias para conseguir este compromiso.

ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS: EJEMPLOS

Los programas que lleva a cabo el departamento de recursos humanos en Colgate-Palmolive ofrecen un ejemplo del papel de la ARH en el desarrollo y la aplicación de la estrategia.

Colgate-Palmolive es una compañía manufacturera a nivel mundial con ventas de más de cinco mil millones de dólares, que recientemente recibió nuevas "órdenes de movilización". Después de asumir la presidencia hace algunos años, el nuevo CEO desarrolló y participó una nueva dirección estratégica basada en lo que llamó sus "iniciativas corporativas".[9] Entre otras cosas, la nueva estrategia se inclinó a los nuevos productos, la producción a bajo costo, simplificar las operaciones y estructuras, independizar la toma de decisiones, promover la acción empresarial e incrementar la moral y motivación. La nueva estrategia fue dirigida a hacer de Colgate un competidor más responsable y confiable en sus mercados globales y a orientar la compañía más claramente a los productos relacionados con la salud.

De acuerdo con esta nueva estrategia, se tomaron algunas medidas importantes casi en forma simultánea. Se desincorporaron cuatro negocios importantes, incluyendo dos compañías de deportes y recreación. Una reorganización importante eliminó un nivel de la gerencia senior y los recursos adicionales fueron desviados al desarrollo de nuevos productos y a la investigación y desarrollo. Y los programas de recursos humanos recibieron nuevas órdenes para ayudar a Colgate a lograr sus nuevas metas.

Los programas desarrollados por la ARH de Colgate ofrecen un panorama de la manera en que la ARH actual se ve obligada a participar en la administración estratégica. En Colgate-Palmolive, la ARH fue dirigida por el presidente para desarrollar y ejecutar programas destinados a crear una cultura de la compañía que lograría lo siguiente:

> Alentar un espíritu de trabajo en equipo y cooperación dentro y entre las unidades operativas, para trabajar por objetivos comunes, con un énfasis en la identificación, reconocimiento y recompensa a la excelencia personal y de unidad.
>
> Fomentar las actitudes empresariales de los gerentes y las ideas inovadoras entre todos los empleados.
>
> Recalcar los intereses comunes de empleados y accionistas.[10]

Para ello se han diseñado numerosos programas de ARH. Por ejemplo, el plan de compensación de incentivos a ejecutivos fue rediseñado para dar mayor valor al desempeño individual y al logro de los objetivos operativos. Las prestaciones de los empleados fueron rediseñadas para hacerlas más flexibles y que respondan a sus necesidades. Al mismo tiempo, se instituyeron controles de costos y esquemas de pagos variables a los empleados, dos cambios que se lograron mediante la información eficiente tanto de los cambios como de sus razones. Lo fundamental fue que, al establecer los diversos programas (incluyendo los tendientes a rediseñar la compensación y las prestaciones), la ARH pudo contribuir a reorientar los esfuerzos de los empleados de Colgate para que contribuyeran a la ejecución del plan estratégico de la empresa.

LAS POLITICAS DE PERSONAL Y EL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

políticas
Normas de acción que aseguran la consistencia con una serie de circunstancias particulares, dentro del marco del plan de la compañía.

Como en Colgate, el establecimiento de un plan estratégico suele comprender la formulación de **políticas** departamentales más específicas, "normas de acción que aseguran la consistencia con una serie de circunstancias particulares y dentro del marco del plan de la compañía".[11] Estas a su vez guían las actividades de esos departamentos. Así, suponga que su estrategia es aumentar las ventas unitarias en tanto que reduce los costos. Esta situación conduce a una política de *producción* que insista en los artículos producidos a gran escala (en lugar de los producidos a mano) y a una política de *distribución* para intensificar las ventas de franquicias (en vista de que éstas podrían producir más ventas más rápido que las que se obtendrían por medio de una serie de distribuidoras de la compañía).

Una buena parte de esto se aplica a las políticas de *personal.* Las políticas de personal en relación con aspectos como cuánto pagar, cómo seleccionar a los candidatos, cómo se manejan los asuntos disciplinarios, la forma en que se obtienen los incentivos, y la búsqueda intensa de la acción afirmativa no surgen (o no deberían surgir) de manera espontánea. En cambio, las *políticas de personal deben provenir y ser consistentes con la misión y el plan básico de la compañía.* Y, como en el caso de Colgate, deben permitir a la compañía y a sus gerentes implantar mejor el plan.

Algunos ejemplos son ilustrativos.[12] En Vulcan Materials Company en Birmingham, Alabama, mantener la posición número uno en productos de la construcción im-

plica ser un líder de bajo costo. Esto significa que sus políticas de personal estimulan la productividad, controlan el ausentismo y la alta seguridad del trabajador. Burlington Industries ha arriesgado un plan estratégico diferente. Para hacer frente a las presiones muy competitivas de la industria textil, tuvieron que vender algunos de sus negocios, reducir el número de empleados y trabajar intensamente para consolidar y decentralizar sus plantas. Las políticas de personal tuvieron que ayudar a la compañía a conocer con mayor profundidad las necesidades de sus clientes, ya que estas necesidades (para los diferentes textiles) cambian con gran rapidez. Por tanto las políticas de capacitación destacan la manera de mejorar la toma de decisiones de los empleados y el esfuerzo de equipo así como entender las necesidades del cliente, desarrollar los vínculos con el consumidor y mejorar la delegación de responsabilidades y la toma de decisiones (para incrementar la eficiencia de la empresa).

Tandy Corporation es otro ejemplo de la manera en que se formulan las políticas de personal para apoyar la estrategia de la compañía. En el caso de esta empresa de electrónica y computación, el éxito depende en gran parte de la rentabilidad de sus ventas al menudeo. A su vez, las ventas se basan en la capacidad de los empleados de ventas al menudeo, los cuales en su mayoría venden artículos (como computadoras e instrumentos electrónicos) que requieren de un sólido conocimiento del producto y un esfuerzo de ventas inteligente.

Por ello, en Tandy las políticas de personal (en relación con la selección y compensación, por ejemplo) están dirigidas a atraer, contratar y motivar a la clase de personas necesarias para el éxito de la empresa. Por ejemplo, la política de selección debe la identificación de los candidatos que tendrán éxito vendiendo los productos de Tandy, puesto que el 80% de los empleados de la compañía se ocupa de la venta directa. Para este fin, Tandy desarrolló un programa computarizado para aplicar un perfil de evaluación de habilidades, dirigido a determinar la aptitud de un candidato para actividades como calificar a los clientes, realizar las presentaciones de ventas, cerrarlas y ofrecer el servicio al consumidor después de la venta. En forma semejante, sus políticas de capacitación insisten en la capacitación eficiente en ventas, y su política de compensación ofrece una prima importante por el desempeño en esa área: de hecho, el 75% de los planes de compensación gerencial en Tandy, incluyendo a su vicepresidente de recursos humanos, está vinculado con las utilidades de la compañía.[13]

LA AUDITORIA DE LAS FUNCIONES DE ARH

Si bien la tendencia y las políticas de personal de la empresa deben ser compatibles con su plan estratégico, lo fundamental siempre debe ser: "¿hasta qué grado la ARH lleva a cabo su función con eficiencia?" En otras palabras, diseñar una serie de políticas y una filosofía de ARH consistente con la trayectoria que la compañía desea seguir es sólo parte del trabajo; realizar tales funciones con eficiencia es la otra.

Se han hecho algunas sugerencias para evaluar las funciones del departamento de RH. Un método consiste en utilizar técnicas de contabilidad y estadística para calcular el costo de recursos humanos; por ejemplo, la inversión económica en recursos que proporciona una buena capacitación. En este sentido, se puede evaluar concretamente la contribución fundamental de ARH.[14] En una empresa con los medios para realizar este programa, valdría la pena considerarlo. A continuación se menciona un segundo método, menos riguroso pero también efectivo.

La revisión de los RH

Por lo menos, se debe realizar una "revisión de RH", dirigida a descubrir las opiniones de los gerentes de alto nivel sobre la eficiencia de la ARH. El ex alcalde de Nueva York, Ed Koch, acostumbraba preguntar a los neoyorkinos: "¿Qué piensa de mi trabajo?" Si

APLICACIONES DE LA COMPUTADORA A LA ARH ESTRATÉGICA: SISTEMAS EXPERTOS EN ARH

Un sistema experto es un programa que pretende simular la manera en que los expertos humanos solucionan los problemas. Esto se realiza mediante la introducción de conocimientos de una o más fuentes "expertas" en lo que se conoce como "base de conocimientos". Esta base incluye las reglas para solucionar un tipo de problema específico. Cuando un usuario interroga a un sistema experto, se evalúan las reglas y se presenta al usuario una respuesta "experta".[1]

Los usuarios de las hojas de cálculo electrónicas (como Lotus 1-2-3 y VP Planner Plus) ya están construyendo sistemas de conocimientos para manejar problemas complejos. Los empleos actuales incluyen la rápida producción de informes de ventas cuando los productos, los datos o las reglas cambian con frecuencia. Los informes de una vez que utilizan bases de datos relativamente pequeñas se pueden combinar con macros para aprovechar el tiempo del gerente o del profesional con mayor eficiencia. Este sistema se denomina *ayuda del desempeño*. El usuario establece las reglas (*si* ésta es la situación, *ejecuta* esto, sino es el caso, *ejecuta* este otro), que se pueden combinar (AND) o se pueden oponer (OR) con otras reglas.

En la ARH, los sistemas de conocimiento son útiles en diversas áreas. Por ejemplo, cuando proliferan los planes de prestaciones de cafetería, la interacción de las decisiones tomadas por los empleados podría violar una regla que exige que por lo menos 60% de ellos deba elegir el seguro de vida a fin de que esta prestación sea proporcionada con una tasa de grupo. La ayuda computarizada podría indicar a la gerencia este hecho, así como permitir que los empleados pregunten "¿qué pasa si?", para darse cuenta del impacto de las diversas decisiones sobre, por ejemplo, el índice de impuestos al ingreso, el ingreso para el retiro total, el retiro anticipado o el pago neto después de un ingreso diferido.

Los sistemas de conocimientos también son valiosos en la revisión del impacto de los cambios en los escalafones de carrera, la ponderación de elementos en un análisis de puestos y el efecto del reclutamiento sobre los ingresos totales y costos de prestaciones, las categorías de EEO y las oportunidades de promoción. Los gerentes de riesgos pueden valorar con mayor precisión el costo de las diferentes combinaciones de los paquetes de prestaciones y diferir las calificaciones por experiencia de los planes de salud. Los supervisores pueden evaluar con mayor claridad el pago por mérito mediante sistemas de computadora que establecen los incrementos del porcentaje basados en las calificaciones por desempeño. Del mismo modo, la compañía puede juzgar el impacto fundamental de los diferentes aumentos de porcentaje de los diversos niveles de logros demostrados según la evaluación del desempeño. Si bien los pequeños sistemas de conocimientos son útiles en las negociaciones contractuales, los grandes sistemas expertos ofrecerán cálculos más precisos de las decisiones estratégicas sobre la ARH sin preferencias ni emociones y sin pasar por alto detalles importantes.

Con los cambios demográficos en los Estados Unidos y la creciente velocidad de las transformaciones en el ambiente externo, los gerentes de RH deben ser capaces de ofrecer caminos para que las compañías continúen siendo competitivas en el mercado local e internacional. Los sistemas expertos se convertirán en una parte del arsenal.

[1] Mary Lynn Manns, manuscrito inédito, 19 de febrero de 1990.

bien una "revisión de RH" es más que esto, su valor radica en su simplicidad. La revisión deberá contener dos partes: lo que debe ser y lo que es.[15]

La pregunta "¿qué debe ser?" se refiere a todos los objetivos del departamento de ARH y comprende dos elementos. Primero, se debe iniciar con una amplia filosofía o

declaración de la perspectiva. Esta podría considerar a la ARH como "reconocida como un medio exelente más que una entidad burocrática, una función orientada al negocio y la conciencia de la compañía", por ejemplo. También podría numerar las características del equipo de ARH, por ejemplo, como "expertos en sus áreas de responsabilidad, en mostrar un compromiso por la exelencia y dar soluciones creativas y analíticas a los problemas". La declaración, pues, debe dar el tono de la ARH.

Segundo, esta amplia perspectiva se concentra más con una *declaración de la misión* de la ARH, que describe cuál debe ser la encomienda del departamento; por ejemplo, "contribuir al logro de los objetivos operativos de la compañía mediante el apoyo a la organización para alcanzar un uso eficiente y efectivo de los recursos humanos y, al mismo tiempo, ayudar a los empleados en todos los niveles a construir sus propias vidas laborales satisfactorias y gratificantes".[16]

Enseguida, el centro de la revisión de RH se desplaza a la evaluación de "lo que es". Esta parte de la evaluación consiste en seis pasos e implica la participación del equipo corporativo de la ARH, los jefes de división, los jefes de ARH divisionales y aquellos otros expertos (como el admimistrador de prestaciones) que reportan directamente al jefe de la ARH corporativa. Los temas que se manejan son:

1. *¿Cuáles son las funciones de la ARH?* En este caso, quienes ofrecen información (los jefes de división, etc.) dan sus opiniones sobre lo que consideran que deben ser las funciones de la ARH. La lista puede ser exhaustiva y tratar desde la política sobre la Ley de Igualdad de Oportunidades y el manejo de las prestaciones de salud, hasta la conducción de las relaciones con los empleados, el reclutamiento y selección, capacitación y aun las relaciones con la comunidad. El punto importante es cristalizar lo que la ARH y sus "clientes" principales consideren que son las funciones de la ARH.

2. *¿Qué tan importantes son estas funciones?* Posteriormente, los participantes califican cada una de estas funciones sobre una escala de importancia de 10 puntos, que va de la calificación mínima (1-3) a la media (4-7) y la máxima (8-10). Con este sistema se conoce qué tan importante es cada una de las 15 o 20 funciones identificadas de la ARH, desde la perspectiva de sus ejecutivos y sus clientes (como los gerentes de división).

3. *¿Qué tan bien se realizan cada una de las funciones?* A continuación, haga que los mismos participantes evalúen la operación real de estas funciones. Por ejemplo, podría encontrar que cuatro funciones —digamos, las prestaciones de los empleados, la compensación, las relaciones con los empleados y el reclutamiento— reciben calificaciones "máximas" de la mayoría de los evaluadores. Otras funciones podrían obtener calificaciones "promedio" o "mínimas".

4. *¿Qué funciones necesitan mejoras?* El siguiente paso es determinar qué funciones obtuvieron las calificaciones más importantes máxima, promedio o mínima en términos de "¿qué tan bien se realiza cada una de las funciones?" Las funciones (como "relaciones laborales") que se valoran como altamente importantes pero se evalúan como mínimas en términos del desempeño necesitarán una atención más rápida. Para formalizar la comparación de las calificaciones de importancia y desempeño, haga que los participantes comparen las calificaciones de importancia y desempeño medias para cada una de las 15 a 20 funciones identificadas en el paso 1.

   Es importante saber que el análisis de esta etapa ayudará a identificar las funciones de ARH en las que el departamento tiene que mejorar su desempeño, deberá señalar los problemas específicos que contribuyeron a las calificaciones de "desempeño bajo" y, recomendará mejoras en el desempeño de la ARH respecto de las funciones que calificaron bajo (digamos, selección o capacitación).

5. *¿Qué tan efectivamente la función corporativa de RH utiliza sus recursos?* Se debe resaltar este siguiente paso que consiste en verificar si el presupuesto de la ARH se asigna y gasta en forma conveniente con las funciones de ARH. Primero, haga un balance para saber en qué se están gastando los recursos de ARH —por ejemplo, en reclutamiento, quejas de la EEO, administración de la compensación y otros. También trate distinguir entre el trabajo en progreso y los nuevos programas (como el programa de mejoramiento de la calidad, que podría ser establecido en dos años). Las preguntas que se deben hacer en este caso son: "¿La asignación de gastos es consistente con la importancia y desempeño detectados en cada una de las funciones de ARH?" "¿Se debe desviar algo de los recursos económicos para mejorar la eficiencia de las funciones de bajo desempeño?"

6. *¿Cómo pueden volverse eficientes los RH?* Este paso final está dirigido a dar un último y más amplio panorama de las áreas que necesitan mejorar y la manera de hacerlo. Por ejem-

plo, podría ser evidente que una gran compañía organizada en divisiones necesitara reforzar sus equipos de ARH divisionales y locales, de manera que las responsabilidades de ciertas funciones de ARH se puedan acercar más al usuario.

HACIA UNA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RH

LA NECESIDAD DE UNA FILOSOFIA

En el capítulo 1 se dijo que las acciones de las personas siempre parten de las suposiciones que hacen, y eso es particularmente cierto en el caso de la administración de los recursos humanos. Las principales suposiciones que se pueden hacer sobre las personas —¿puede confiarse en ellas?, ¿les disgusta el trabajo?, ¿pueden ser creativas?, ¿por qué actúan como lo hacen? —conforman la filosofía de la administración de personal. Y las personas que se contratan, la capacitación que se ofrece, el estilo del liderazgo que se adopta, todo refleja (para bien o para mal) esta filosofía fundamental.

Sin embargo, a lo largo de esta obra se ha hecho hincapié en las "minucias" de la administración de personal y RH al enfocarnos principalmente en los conceptos y técnicas que los gerentes necesitan para desempeñar las tareas relacionadas con el personal. Por tanto, es fácil perder de vista el hecho de que estas técnicas, aunque importantes, no se pueden aplicar con eficiencia sin una filosofía unificadora, ya que, insistimos, es esta filosofía o perspectiva la que ayuda a decidir *qué personal contratar, qué capacitación ofrecer* y *cómo motivar a los empleados.*

Para cada vez más empresas, el meollo de la diferencia entre "administración de personal" y "administración de los recursos humanos" es en realidad filosófico; gira en torno al acento de la última en mejorar la calidad de la vida laboral de la empresa, lo cual implica que los empleados sean capaces de satisfacer sus necesidades personales importantes mediante el trabajo en la organización. En la práctica, significa ofrecer a los empleados un trato equitativo y justo; la oportunidad para que todos desarrollen sus habilidades hasta el grado máximo y para su autorrealización; abrir comunicaciones confiables; la posibilidad de adoptar un papel activo en la toma de decisiones importantes relacionadas con el puesto; la compensación adecuada y justa; y un ambiente de trabajo seguro y saludable. Sin embargo, este énfasis en la calidad de la vida laboral —en satisfacer las necesidades personales importantes de los empleados y por ende ganar su compromiso— va más allá de meras técnicas. Esto se debe a que el compromiso en su empresa reflejará no sólo las técnicas sino sus valores y posiciones básicas en relación con las personas. De esta manera, un líder de la Teoría Y que presupone lo mejor de sus subordinados, probablemente los tratará en forma tal que mejorará su calidad de vida laboral. En una organización que tenga las suposiciones opuestas, se puede asegurar que prevalecerá una calidad de vida laboral inferior mientras el gerente trate de monitorear y controlar estrechamente las acciones de cada trabajador.

En correspondencia, todas las decisiones referentes al personal que se tomen afectan en algún sentido la calidad de vida laboral. Por ello la *selección* debe insistir en colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado, en que la persona tenga una experiencia autorrealizadora y más satisfactoria. En forma semejante, un procedimiento de quejas equitativo ayudará a proteger los derechos y la dignidad del empleado y por tanto contribuirá a la calidad de vida laboral. En otras palabras, cada acción de personal que se tome afecta la calidad de la vida laboral de los empleados, y esas acciones, a su vez, reflejarán suposiciones básicas sobre las personas. Es cuando las acciones de personal se comprometen no sólo con las necesidades de empleados en la empresa sino también con la satisfacción de las necesidades de los colaboradores para crecer y autorrealizarse, cuando el *sistema de administración de personal* puede con propiedad llamarse *sistema de administración de recursos humanos.*

http://libreria-universitaria.blogspot.com

CÓMO CREAR EL COMPROMISO EN EL EMPLEADO

Recapitulación

Muchas empresas traducen esta filosofía de ARH en prácticas que ganan el compromiso de sus empleados. Las prácticas de ARH para la formación del compromiso que se han descrito en este libro, son las siguientes:

Establecer valores, las personas son primero. Como se explicó al principio, "se inicia el proceso de fomentar el compromiso del empleado averiguando lo que realmente sienten los gerentes de alto nivel por las personas". En otras palabras, hay que estar dispuesto a comprometerse con la idea de que sus empleados son los valores más importantes y que en ellos se puede confiar, tratar con respeto, involucrarlos en la toma de decisiones en el puesto, y estimular para crecer y alcanzar su potencial total. Luego, asiente estos valores por escrito, contrate y promueva a personas a nivel gerencial a quienes cuenten con valores, las personas primero desde el inicio, y traduzca estos valores en acciones cotidianas.

Trato justo garantizado. Establezca un "súper" procedimiento de quejas que garantice el trato justo de todos los empleados en todos los asuntos de quejas y disciplinarios. Fomente la comunicación hacia arriba y hacia abajo con los programas ¡Hable Claro!, instituya diversos canales formales y de fácil acceso para que los empleados puedan expresar sus intereses y demandas y recibir respuestas a los asuntos que les inquietan. También utilice encuestas de opinión periódicas, como la de acción—retroalimentación, y aproveche todas las oportunidades para decirle a los empleados "lo que pasa" en la organización.

Contratación basada en el valor. El momento para iniciar el compromiso del empleado es antes —no después— de que es contratado. Las empresas con alto compromiso son muy cuidadosas con quienes contratan. Empiezan por establecer los propios valores y la ideología, de manera que sus elementos puedan ser parte del proceso de selección. Enseguida realizan un proceso exaustivo de selección, por ejemplo mediante el diseño de herramientas de selección como entrevistas estructuradas, para seleccionar a los aspirantes de acuerdo, en parte, con sus valores. Reclutan activamente para que aquellos que son contratados vean que muchos fueron rechazados y que ellos, por tanto se consideren parte de una élite. A continuación ofrecen una introducción sencilla y realista de lo que será trabajar en esa empresa. Recuerde que la autoselección es importante, por ejemplo, utilice largos períodos de prueba o un proceso de selección prolongado y exhaustivo que exija algún "sacrificio" por parte de los empleados.

Seguridad en el empleo. Practique la política de "empleo de por vida sin garantías". Si bien especifique que todas las relaciones de empleo serán acuerdos "de empleo a voluntad", haga énfasis en su compromiso hacia el empleo de por vida sin garantías con declaraciones como: "El empleo estable y el mejoramiento continuo del bienestar de nuestros miembros de equipo son esenciales y se pueden conseguir gracias al crecimiento firme y constante de nuestra compañía." Las prácticas que facilitan la seguridad en el empleo incluyen un plan de compensación que coloque en riesgo una buena parte del salario de cada empleado, el uso de un número considerable de empleados temporales y de medio tiempo, y empleados con capacitación cruzada para ocupar diferentes puestos.

El paquete de recompensas. Forme un plan de remuneración que estimule a los empleados a pensar en ellos mismos como socios. Esto significa que los empleados deben contar con un reparto de utilidades saludable en la bonanza y uno correspondiente durante los tiempos malos. Para ello, coloque una parte importante del salario en riesgo. Instituya planes de adquisición de acciones que estimulan a los empleados a ver que cuentan con una inversión importante en la empresa. Prefiera el informe personal de las horas trabajadas en lugar de los dispositivos para registrar el tiempo.

Facilite la realización de los empleados. Dijimos que pocas necesidades son tan fuertes como la de realizar nuestros sueños, de convertirnos en todo lo que somos capaces de ser. Por tanto, las empresas con alto compromiso estimulan las prácticas de realización, prácticas que tienden a que todos los empleados cuenten con todas las oportunidades para realizarse, para utilizar todas sus habilidades y talento en el trabajo y convertirse en todo lo que pueden ser. Para hacerlo, comprométase a realzar los puestos de los nuevos empleados con desafíos, a enriquecerlos y habilitarlos e instituir amplios programas de carrera y promoción desde dentro.

Estas prácticas desempeñan un papel doble en las organizaciones. Crean un ambiente laboral que asegura que los empleados pueden utilizar sus aptitudes y habilidades hasta el máximo y satisfacer sus necesidades personales importantes en el trabajo en la organización. Al mismo tiempo, pueden ayudar a una empresa a ganar el compromiso de sus empleados mediante la creación de una situación en sus metas y las de la empresa se vuelven una. En consecuencia, los empleados (se espera) realizan su trabajo no sólo porque tienen que hacerlo, sino porque quieren: desempeñar su trabajo como si fueran propietarios de la empresa. Y en una época que exige niveles de flexibilidad, creatividad, calidad e iniciativa del trabajador como nunca se han visto en el mundo, los *empleados comprometidos* son el mejor margen de competitividad de la empresa.[17]

REVISIÓN DEL CAPÍTULO

RESUMEN

1. Las tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas en la actualidad obligan a cambios en las organizaciones y el personal. Estas tendencias incluyen, por ejemplo, una importante reducción en el crecimiento de la fuerza laboral y un aumento en el énfasis en el trabajo instruido.
2. Frente a estas tendencias, el papel de la administración de recursos humanos está evolucionando. La función de personal se transformará de un modo específico que incluye cambios en las prestaciones de los empleados, nuevas estructuras de la organización, reestructuración de los escalafones de carrera, el trato con una fuerza laboral de edad cada vez más avanzada, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos puestos basados en el conocimiento.
3. Tal vez el cambio más sorprendente en personal será su progresiva fusión en el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa. El plan estratégico de la compañía delinea el curso de acción a seguir para convertirse en el tipo de empresa que quiere ser de acuerdo con sus oportunidades y riesgos externos, y las fuerzas y debilidades internas. Para este fin, el personal asiste a la alta gerencia, en la formulación y ejecución del plan estratégico trayendo luz a esos factores externos e internos, y por ejemplo, eliminando una debilidad que podría ser un impedimento para el logro del plan.
4. Una política es una norma de acción que asegura la congruencia con una serie particular de circunstancias, dentro del marco del plan estratégico de la empresa.
5. Las prácticas de la ARH para la formación del compromiso incluyen: establecer valores las personas primero; el trato justo garantizado; la contratación basada en el valor; ofrecer seguridad al empleado; acentuar el paquete de recompensas; favorecer la realización de los empleados (por medio de desafíos, enriquecimiento del puesto y habilitación, impulso a los programas de promoción desde dentro).

TERMINOS CLAVE

plan estratégico políticas

CUESTIONES PARA DEBATE

1. Redacte un ensayo titulado "Mi Filosofía de la Administración de Personal".
2. Explique cómo cada capítulo de este libro influye en la motivación y la calidad de la vida laboral.
3. Escriba un ensayo en el que resuma la manera en que se podrían utilizar las técnicas específicas de la administración de personal para seleccionar, capacitar, motivar y evaluar a los empleados.
4. Explique el impacto de la ARH en el compromiso del empleado.
5. Analice el papel de la ARH en la planeación estratégica.

NOTAS

1. Esta sección se basa en Edward E. Lawler III, "Human Resources Management: Meeting the New Challenges", en *Personnel*, enero de 1988, pp. 24-25. Véase también Judith Waldrop, The Baby Boomers Turn 45", en *American Demographers*, enero de 1991, pp. 22-26. Charlene Solomon, "Managing the Baby Busters", en *Personnel Journal*, vol. 71, no. 3, pp. 52-59.
2. Esta sección se basa en *Ibid.*, pp. 24-27; Michael Driver, Robert Coffey y David Bowen, "Where is HR Management Going?", en *Personnel*, enero de 1988, pp. 28-31; Eric G. Flamholtz et al., "Personnel Management: The Tone of Tomorrow", en *Personnel Journal*, julio de 1987, pp. 43-48; y Laura Herren, "The New Game of HR: Playing to Win", en *Personnel*, junio de 1989, pp. 19-22.
3. Thomas Paine, "Benefits in the 1990's", en *Personnel Journal*, marzo de 1988, p. 8.
4. Peter Drucker, en *Wall Street Journal*, 20 de enero de 1988.
5. *Ibidem.*
6. Herren, *op. cit.*, p. 20.
7. *Ibid.*, p. 22.
8. Dos autores señalan que es importante no caer en la trampa de suponer que la ARH participa sólo en la planeación estratégica hasta el grado de hacer coincidir las actividades de personal con las estrategias, predecir los requerimientos y suministros de la fuerza laboral y presentar el medio para integrar la ARH en el esfuerzo global por cumplir con la estrategia corporativa. Por el contrario, afirman, existe una "interdependencia recíproca entre la estrategia de negocios de una empresa y su estrategia de recursos humanos". En otras palabras, los recursos humanos de la compañía (y por tanto el departamento de administración de recursos humanos) puede ser entre otras cosas una vía para alcanzar una mejor posición competitiva. Véase Cynthia Lengnick-Hall y Mark Lengnick-Hall, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", en *Academy of Management Review*, julio de 1988, pp. 454-470; véase también Peg Anthony y Lincoln Norton, "Link HR to Corporate Strategy", en *Personnel Journal*, abril de 1991, pp. 75-86. Peter Boxall, "Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?", en *Human Resource Management Journal*, vol. 2, no. 3, primavera de 1992, pp. 60-79; Jeffrey Arthur, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", en *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no. 3, abril de 1992, pp. 488-506.
9. Esta sección se basa en Robert Burg y Brian Smith, "Restructuring Compensation and Benefits to Support Strategy", Part I, "Executive Compensation", en *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1987, pp. 15-22.
10. *Ibid.*, p. 17.
11. Sue Ellen Thompson, *Encyclopedia of Personnel Policies*, Business and Legal Reports, 1983, p. 1002.
12. Esta sección se basa en Margaret Magnus, "Personnel Policies in Partnership with Profit", en *Personnel Journal*, septiembre de 1987, pp. 102-109.
13. *Ibidem.*
14. Para un análisis reciente sobre estas líneas, véase Joel Lapointe y Jo Ann Verdin, "How to Calculate the Cost of Human Resources", en *Personnel Journal*, enero de 1988, pp. 34-45.
15. Esta sección se basa en Bruce R. Ellig, "Improving Effectiveness Through an HR Review", en *Personnel*, junio 1989, pp. 56-64.
16. *Ibid.*, p. 57.
17. Para un análisis de los empleados como ventaja competitiva véase por ejemplo, Anthony y Norton, *op. cit.* Diversos estudios sugieren que las políticas de personal tienden a agruparse, lo que indica que las políticas de RH fluyen de manera consistente de la estrategia de la empresa. En un estudio, seis áreas de la política —diseño del puesto, promociones, reclutamiento, capacitación, procedimientos de quejas y comunicación— fueron agrupadas en el "alto compromiso", frente a sistemas de RH "rígidos y formales". En un segundo estudio, Arthur encontró que los sistemas de RH en un molino de acero se podrían categorizar tanto como orientados a la reducción de costos como al compromiso del empleado. Correspondencia personal con el profesor Casey Ichniowski, graduado de la School of Business Administration, Columbia University, Uris 713, Nueva York, NY 10027, abril de 1990; Jeffrey Arthur, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems", en *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no. 3, abril de 1992, pp. 488-506.

CASO 5
—Conclusión—

TOMAR Y VOLAR

En la introducción de la parte 5 se hicieron algunas preguntas importantes a las que ahora haremos referencia.

Ya sea en una línea aérea o en una lavandería, reducir los accidentes de trabajo implica reducir condiciones y actos inseguros. En cierto sentido, reducir las condiciones inseguras es la más fácil de las dos tareas: es posible colocar pasamanos alrededor de la maquinaria, mantener limpios los pisos y proporcionar lentes de seguridad. Sin embargo, reducir los actos inseguros no es tan sencillo. Los empleados pueden, y de hecho rompen las reglas de la compañía, aun si las consecuencias, para ellos y sus compañeros o clientes, son graves. Las pruebas y selección de los empleados pueden desempeñar un papel importante en la reducción de los actos inseguros. Por ejemplo, las referencias pueden ser cuidadosamente verificadas y las pruebas pueden ayudar a identificar y seleccionar empleados potencialmente peligrosos. La capacitación, la propaganda y el reforzamiento continuo son otras formas de reducir accidentes en el empleo. Además, cuando una compañía toma medidas de seguridad, los valores de la alta gerencia impactan en todos sentido la conducta de los empleados. De hecho, el compromiso de la alta gerencia con la seguridad del empleado, es una forma segura de garantizar la reducción de condiciones y actos inseguros.

En la parte 5, también se recordó que los valores de la alta gerencia se adoptan mucho más rápido que las normas de seguridad del trabajador. El trato justo garantizado, la seguridad del empleo y la confianza, sobre la cual depende la comunicación en dos sentidos, también surgen desde los valores de la alta gerencia.

Por último, la administración de recursos humanos desempeña un papel importante en la planeación estratégica; esto lo lleva a cabo, en parte, ayudando a la alta gerencia a identificar las oportunidades y retos externos y las fuerzas y debilidades internas. Asimismo, el departamento de administración de recursos humanos se debe involucrar en la ejecución del plan estratégico, y eliminar las debilidades que podrían impedir el éxito, e implantar prácticas para construir el compromiso del empleado y fomentar los altos niveles de calidad, servicio y flexibilidad que requieren cada vez más las estrategias de hoy.

ASPECTOS INTERNACIONALES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN

No se tiene que mirar muy lejos para ver que los importantes empresas internacionales hacen negocios por doquier. En Estados Unidos, se espera que las exportaciones aumenten más de 74% en los próximos diez años, un índice de crecimiento que es casi el doble que el de cualquier otro componente del Producto Nacional Bruto.[1]

Este rápido crecimiento de las exportaciones refleja el hecho de que muchas más compañías asentadas en Estados Unidos dirigen sus esfuerzos de comercialización no únicamente a ese país, sino también al extranjero. Por supuesto, enormes compañías "globales", como Procter & Gamble, IBM y Citibank, han tenido desde hace mucho considerables operaciones en el extranjero. Sin embargo, con la unificación del mercado europeo en 1992, la apertura de Europa del Este y el rápido desarrollo de la demanda en otras partes del mundo, cada vez más compañías descubren que su éxito (y tal vez su supervivencia) depende de su capacidad para comercializar y administrar empresas en el extranjero. Y, claro, para las compañías extranjeras Estados Unidos es "el extranjero", por lo que decenas de miles de empresas extranjeras ya cuentan con prósperas operaciones sobre (y más allá) las costas estadounidenses.

Como resutado de esta internacionalización, las compañías deben ser administradas en forma cada vez más global, aun cuando esta globalización confronta a los gerentes con algunos retos titánicos. Ahora, con frecuencia los planes de comercialización, producto y producción deben estar coordinados a nivel mundial, por ejemplo, y se deben crear estructuras de organización capaces de equilibrar el control de la oficina central con una adecuada autonomía local.

Algunos de los desafíos más apremiantes que enfrentan las empresas es el impacto de la globalización sobre el sistema de administración de los recursos humanos. Estos retos se clasifican en (1) aspectos generales como la forma de seleccionar, capacitar y compensar a los gerentes que deben ser enviados a puestos en el extranjero, y (2) el manejo de las diferencias específicas de cada país, las cuales demandan una adecuación particular para el país, correspondiente, de las políticas de administración de los recursos humanos de la empresa. En la siguiente sección se describen estos dos tipos de desafíos.

ASPECTOS INTERNACIONALES GENERALES EN LA ARH

Hemos dicho en diversas secciones de esta obra, que existen por lo menos tres aspectos importantes de la ARH que una compañía global debe enfrentar: la selección de los gerentes para las asignaciones en el extranjero, su orientación y capacitación, y su compensación.

SELECCION DE LA GERENCIA MULTINACIONAL

Hay que recordar que, para seleccionar gerentes multinacionales, se debe ser tan cuidadoso al definir las demandas del puesto y los requerimientos humanos como se haría con cualquier puesto local. Muchas empresas cometen el error de evaluar sólo las exigencias técnicas (como el conocimiento de la manufactura) de los puestos en el extranjero, en tanto que ignoran los requisitos culturales y la necesidad de adaptabilidad que caracteriza a los puestos en el extranjero. Así, en palabras de un vicepresidente de recursos humanos internacionales: "Existe demasiado énfasis en las habilidades técnicas de los ejecutivos y muy poco interés en sus habilidades culturales y situacio-

nes familiares. . . cuando fracasan las reubicaciones de ejecutivos internacionales, por lo común se debe a que los expatriados no comprenden las costumbres del nuevo país o sus familias no pueden manejar la tensión emocional que ocasiona la reubicación de una compañía."[2] En el mismo sentido, una experta en empresas japonesas multinacionales afirma que han tenido mejores índices de éxito con los empleados que estas envían al extranjero que las empresas estadounidenses; y asegura que esto es en gran parte producto de la selección y capacitación superiores.[3]

Como es a menudo el caso en la selección de empleados, la regla óptima es que la experiencia anterior es el mejor medio para predecir el éxito futuro. Por consiguiente, compañías como Colgate-Palmolive buscan candidatos en el extranjero cuya experiencia laboral y no laboral, educación y habilidades lingüísticas demuestren un compromiso y la facilidad de vivir y trabajar en culturas diferentes.[4] Aun algunos veranos exitosos viajando por el extranjero o participando en programas de intercambio podrían ofrecer alguna base concreta para pensar que el transferido potencial logrará la adaptación necesaria cuando llegue a su destino.

En este punto, los detalles preliminares realistas son importantes. Tanto los enviados potenciales como sus familias necesitan contar con toda la información que se les pueda proporcionar en torno a los problemas a que se van a enfrentar en el nuevo puesto (como es la escolaridad privada obligatoria para los niños) así como cualquier información sobre los beneficios culturales, problemas e idiosincrasia del país en cuestión. Los gerentes de recursos humanos internacionales hablan de estos asuntos para evitar el "choque cultural" casi de la misma manera como de los informes preliminares realistas para evitar el "choque con la realidad" a los nuevos empleados. En cualquier caso, la regla de oro en este punto es "dígalo todo de antemano", como lo hace Ciba-Geigy con sus enviados internacionales.[5]

A la cuestión de si existen pruebas escritas para seleccionar con mayor eficiencia a los empleados para asignaciones foráneas, la respuesta parece ser "sí". En términos generales, por supuesto, el desarrollo y uso de cualquiera de estas pruebas teóricamente debe ser específico para la compañía y validado como una herramienta para la colocación de los candidatos en el extranjero. Sin embargo, algunas compañías han desarrollado y validado pruebas para propósitos generales que se centran en las aptitudes y características de personalidad de los candidatos con éxito en el extranjero. Una de estas herramientas de evaluación se llama Overseas Assignment Inventory. Basado en doce años de investigación en más de 7 000 casos, afirma el editor de la prueba, es útil para identificar las características y actitudes que deben poseer los candidatos.[6]

COMO ORIENTAR Y CAPACITAR A LOS EMPLEADOS PARA ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Cuando hay que ofrecer la orientación y capacitación necesarias para triunfar en el extranjero, las prácticas en la mayoría de las empresas estadounidenses tienen más forma que sustancia. Un especialista (en la capacitación para asignaciones en el extranjero) dice que, a pesar de las afirmaciones de muchas compañías, en general existe poca o ninguna selección y capacitación sistemática para las asignaciones foráneas. Una encuesta notable reveló que una muestra de presidentes y funcionarios concordó en que las operaciones internacionales estaban creciendo en importancia y que requerían de empleados firmemente versados en la economía y las prácticas de los países extranjeros. Sin embargo, pocas compañías ofrecen capacitación específica a sus empleados.[7]

¿Qué tipo de capacitación especial necesitan los candidatos al extranjero? Una empresa especializada en estos programas sugiere un método de cuatro pasos.[8] El nivel 1 de capacitación se concentra en el impacto de las diferencias culturales, y en el surgimiento de la conciencia de los capacitados de estas diferencias y de su impacto en el éxito del negocio. El nivel 2 se dirige a las actitudes y metas de los participantes,

para entender cómo están formadas (tanto las negativas como las positivas) y cómo influyen en el comportamiento (por ejemplo, estereotipos desfavorables podrían influir inconscientemente en la manera en que un nuevo gerente responde y trata a sus nuevos subordinados extranjeros). Finalmente, la capacitación en el nivel 3 ofrece conocimientos basados en hechos del país destino, en tanto que el nivel 4 forma aptitudes en áreas como el idioma y las habilidades de adaptación y ajuste. (Las normas para desarrollar ejecutivos internacionales —como "dar instrucciones claras y completas a los candidatos sobre las políticas de reubicación" y "ofrecer a todos los ejecutivos reubicados un mentor para verificar sus carreras foráneas y garantizarles puestos adecuados en la compañía cuando regresen a su patria"— fueron analizadas en el capítulo 8.)

Además de estas prácticas especiales de capacitación, también existe la necesidad de una mayor capacitación y desarrollo tradicional de los empleados foráneos. En IBM, por ejemplo, este desarrollo comprende la utilización de una serie de asignaciones rotatorias que permitirán a los gerentes en el extranjero crecer profesionalmente. Al mismo tiempo, IBM y otras empresas importantes han establecido centros de desarrollo gerencial por todo el mundo, en donde los ejecutivos pueden acudir a afinar sus aptitudes. Además, los programas en aulas (como las del London Business School o el INSEAD en Fountainebleu, Francia) ofrecen a los ejecutivos foráneos el tipo de oportunidades para afinar sus habilidades funcionales que los programas semejantes en Estados Unidos hacen por sus colegas en ese país.

ASPECTOS INTERNACIONALES EN LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

Generalmente hablando, toda el área de la administración internacional de la compensación presenta algunos problemas espinosos. Por una parte, existe cierta lógica en conservar escalafones y políticas de remuneraciones en la compañía de manera que, por ejemplo, los directores divisionales de mercadotecnia en todo el mundo reciban remuneraciones dentro del mismo rango. Esto reduce el riesgo de cometer injusticias y simplifica notablemente el trabajo de dar seguimiento a índices de ingresos desiguales de un país a otro.

Y, sin embargo, no adaptar las escalas de salarios a los mercado locales puede ocasionar más problemas a un gerente de RH de los que tendrá que resolver. El hecho es que puede ser mucho más costoso vivir en algunos países (como Japón) que en otros (como Grecia), y si no se toman en cuenta estas diferencias, podría ser casi imposible conseguir que los gerentes acepten las asignaciones de "costos elevados".

No obstante, la solución por lo general no es sólo pagar, digamos, a los directores de mercadotecnia, más en un país que en otro. Por ejemplo, es posible encontrar cierta resistencia cuando se le dice a un director de mercadotecnia en Japón que gana 2 000 dólares por semana, que se traslade a la división en España, donde su ingreso por el mismo trabajo (a pesar del costo de la vida) se reducirá a la mitad. Una forma de manejar este problema es ofrecer un salario base similar a nivel de la compañía, y posteriormente incluir diversas concesiones de acuerdo con las condiciones individuales del mercado.[9]

El problema es que, en muchos países, determinar cuáles deben ser los índices de ingresos equitativos no es un tema muy sencillo. Como se explicó en el capítulo 12, se cuenta con abundantes datos de las encuestas de compensación en "paquetes" disponibles en Estados Unidos, pero tales datos no son fáciles de acopiar del extranjero. Como dice un experto en la materia, "desafortunadamente, las fuentes de información sobre compensación en los países extranjeros son difíciles de encontrar, y con frecuencia sólo agravan el problema en lugar de llenar un vacío".[10] Entonces, "una de las mayores dificultades en la administración de la compensación total a nivel multinacional es establecer una medida de compensación internacional congruente y creíble tanto en el país de origen como en el extranjero".

Algunas compañías multinacionales manejan este problema realizando sus propias encuestas anuales de compensación. Por ejemplo, Kraft realiza un estudio anual de la compensación total en Bélgica, Alemania, Italia, España y el Reino Unido, y trata de conservar un grupo de paticipantes razonablemente constante. Enseguida, se concentra en la compensación total que reciben cada una de las diez posiciones gerenciales senior ocupadas por los ciudadanos locales. La encuesta cubre todas las formas de compensación, incluyendo los incentivos en efectivo, de corto y largo plazo, planes de retiro, prestaciones de servicios médicos y gratificaciones.[11] Más tarde, la compañía utiliza estos datos para establecer un valor competitivo para cada elemento de los ingresos; esta información, a su vez, se convierte en la información utilizada para el aumento anual de salarios y los cambios propuestos en el paquete de prestaciones.

Una tendencia de la compensación internacional de importancia creciente consiste en el pago de incentivos a largo plazo a los gerentes foráneos. Si bien podría no parecer particularmente lógico, muchas empresas multinacionales estadounidenses sólo permiten a la gerencia de alto nivel en las oficinas corporativas participar en programas de incentivos de largo plazo, como los planes de opción de acciones.[12] Igualmente problemático es el hecho de que muchas de las empresas multinacionales que no ofrecen a los gerentes foráneos incentivos de largo plazo (32 de 40 en una encuesta) únicamente recurren a criterios de desempeño corporativo global cuando otorgan los pagos de incentivos. En vista de que el desempeño de las acciones de una compañía en la bolsa estadounidense podría tener poca importancia para, digamos, un gerente de Berlín en la subsidiaria alemana, el valor del incentivo de esta recompensa es muy sospechoso. Esto es particularmente cierto porque, como opina un experto, "no importa la magnitud; la influencia de una subsidiaria foránea en los precios de las acciones de su compañía matriz (en dólares estadounidenses) es más probable que resulten de los movimientos del tipo de cambio antes que de la acción gerencial".[13]

La respuesta de la mayor parte de las empresas multinacionales es diseñar nuevos incentivos de largo plazo, específicos para los ejecutivos foráneos. Cada vez más empresas multinacionales estadounidenses fundamentan planes de incentivos de largo plazo en el desempeño, que se vinculan cada vez más con el ejercicio de la subsidiaria y que pueden ayudar a desarrollar un sentido de propiedad entre los gerentes clave locales, en tanto que ofrece incentivos financieros para atraer y conservar a las personas necesarias en el extranjero.

ARH GLOBAL

El manejo de las diferencias internacionales en la administración de los recursos humanos

Hay dos conjuntos de asuntos en la administración internacional de los RH. Co-mo se explicó, uno es el más general, que tiene que ver con la manera de seleccionar, capacitar y compensar a los gerentes, dadas las exigencias particulares que tratan con nuevas y diferentes culturas a las que se enfrentarán los transterrados. El segundo se origina del hecho de que existen enormes diferencias en los sistema legales, la disponibilidad de la mano de obra y demás, entre los países. Así, pues, las empresas multinacionales deben, hasta cierta medida, ajustar sus políticas de ARH a las necesidades propias de los países donde operan. Ahora examinemos más de cerca este tipo de diferencias y su impacto en la ARH.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

DIFERENCIAS ENTRE PAISES QUE INFLUYEN EN LA ARH

En gran medida, las compañías que operan sólo dentro de las fronteras de los Estados Unidos disfrutan del lujo de tratar con una serie relativamente limitada de variables económicas, culturales y legales. A pesar de su diversidad, desde ser liberal hasta conservadora, por ejemplo, esa nación es fundamentalmente una sociedad competitiva y capitalista. Y si bien una multitud de antecedentes culturales y étnicos están representados en la fuerza laboral estadounidense, ciertos valores compartidos (como el aprecio por la democracia) ayudan a desvanecer las intensas diferencias culturales. Mientras ciertamente los diferentes estados y municipios (como se explicó en el capítulo 2) cuentan con sus leyes propias que afectan la ARH, la estructura legal básica establecida por la ley federal también genera una serie de normas de derecho absolutamente predecibles en relación con asuntos como la discriminación en el empleo, las relaciones laborales y la higiene y seguridad.

Una compañía que opera muchas unidades en el extranjero no suele beneficiarse de esta relativa homogeneidad. Por ejemplo, los días festivos obligatorios podrían ir desde ninguno en el Reino Unido hasta cinco semanas por año en Luxemburgo. Y, mientras que no existen requerimientos formales para la participación de los empleados en Italia, en Dinamarca se exigen representantes de los trabajadores en los consejos de directores de compañías con más de 30 empleados. Lo importante es que la administración de la función de los recursos humanos en las compañías multinacionales es enormemente complicada, por la necesidad de adaptar las políticas y procedimientos de personal en los diferentes países en donde se encuentra cada subsidiaria. He aquí algunas diferencias que exigen esta adaptación.[14]

Factores culturales

Hay muchas diferencias culturales y étnicas entre los países que demandan las diferencias correspondientes en las prácticas de personal de las subsidiarias foráneas de una compañía. Por ejemplo, si generalizamos, dados los antecedente culturales del Lejano Oriente y la importancia del sistema patriarcal, el punto de vista tradicional del trabajador japonés sobre su relación con la empresa tiene un impacto importante en su forma de trabajar. Los planes de incentivos de recursos humanos en Japón, por tanto, tienden a basarse en el grupo de trabajo, mientras que en Occidente la situación más normal es centrarse en los incentivos individuales.[15]

Además de argumentar a favor de diferentes prácticas de RH, las diferencias culturales también sugieren que el equipo de RH en una subsidiaria extranjera esté formado por ciudadanos del país huésped. Como dijimos, siempre es importante un alto grado de sensibilidad y empatía hacia las exigencias culturales y las actitudes de los compañeros de trabajo, cuando se seleccionan empleados para las operaciones en el extranjero; sin embargo, esta sensibilidad es capital cuando el puesto es en ARH e implica actividades "humanas" como entrevistar, la aplicación de pruebas, orientación, capacitación, asesoría, y (si es necesario) la terminación. Como señala un experto, "un equipo de RH que comparte los antecedentes culturales de los empleados es más probable que sea sensible a sus necesidades y expectativas en el lugar de trabajo; y por tanto, es más probable que maneje la compañía con éxito".[16]

Factores económicos

Los diferentes sistemas económicos de los países también influyen en el papel que desempeña la ARH. En los sistemas de empresa libre, por ejemplo, la necesidad de eficiencia tiende a favorecer las políticas de RH que valoran a los trabajadores productivos y eficientes, y la reducción del equipo cuando las fuerzas del mercado lo obligan. Por otra parte, el desplazamiento a lo largo de la escala hacia sistemas más

socialistas, nos permite observar que las prácticas de RH tienden a moverse más hacia evitar el desempleo, aun a costa de sacrificar la eficiencia.

Costo de la mano de obra

Las diferencias en los costos de mano de obra también podrían requerir de las diferencias correspondientes en las prácticas de RH. Los altos costos laborales pueden exigir orientarse a la eficiencia, por ejemplo, y a todas aquellas prácticas de RH dirigidas a mejorar el desempeño del empleado. Por otra parte, los costos laborales inferiores, asociados con países menos desarrollados, podrían admitir que se desvíen menos recursos para actividades destinadas a fomentar la productividad en el empleado.

Relaciones industriales

Las relaciones industriales (y en particular la relación entre el trabajador, el sindicato y la empresa) varían notablemente de un país a otro y tienen un enorme impacto en las prácticas de la administración de los recursos humanos. En la República Federal Alemana, por ejemplo, la "codeterminación" es la regla. Los empleados cuentan con el derecho a tener voz en el establecimiento de las políticas de la empresa. En éste y otros países, los trabajadores eligen sus propios representantes para el consejo de supervisión de la empresa, y también cuentan con un vicepresidente en la alta gerencia.[17] Por otra parte, en numerosas naciones el Estado interfiere muy poco en las relaciones entre la empresa y los sindicatos. Por ejemplo, en Estados Unidos, las políticas de RH en muchos asuntos, como ingresos y prestaciones, no son establecidos por el Estado sino por la empresa o por ésta y los sindicatos obreros. En cambio, en Alemania las diversas leyes sobre la codeterminación, incluyendo el Acta de Constitución del Trabajo (1972), el Acta de Codeterminación (1976), y el Acta de Codeterminación ECSC (1951) determinan en gran medida las políticas de RH de la mayoría de las empresas.

Europa 1992[18]

Los doce países de la Comunidad Europea ahora están unificados en un mercado común de productos, servicios, capital y aun mano de obra. En términos generales, han desaparecido los aranceles de los productos que cruzan las fronteras de los miembros, y a los trabajadores (con algunas excepciones) les resulta fácil trasladarse de manera relativamente libre entre puestos en los diferentes países de la comunidad.

La figura A.1, que resume las prácticas y políticas laborales actuales en la Comunidad Europea, destaca dos cosas. Primero (de acuerdo con nuestra descripción de las diferencias entre países), se puede observar que existen algunas amplias diferencias en las prácticas de RH entre los países de la Comunidad. Así, la figura A.1 muestra que muchos cuentan con salarios mínimos en tanto que otros no, y el máximo de horas laborales permitidas varían desde sin un máximo en el Reino Unido hasta 48 por semana en Grecia e Italia. Diferencias semejantes son evidentes en asuntos como mínimo de días festivos anuales, plazo mínimo para la notificación a los empleado, formalidades para la terminación y la participación de los empleados.

Segundo, el impacto de "1992" consistirá en reducir gradualmente estas diferencias entre los miembros. En efecto, los estos cambios serán graduales, no inmediatos. La legislación social y los estudios de la Comisión Europea están armonizando lentamente algunas de estas diferencias. Sin embargo, aun si todas las diferencias resumidas en la figura se eliminan finalmente, las prácticas de RH todavía diferirán de un país a otro, pues las diferencias culturales sin duda lo exigirán así. En otras palabras, incluso en el futuro lejano, el manejo de los recursos humanos en empresas multinacionales presentará algunos problemas difíciles para los gerentes de RH.

FIGURA A.1
Prácticas y políticas laborales actuales en los países de la Comunidad Europea

País	*Formalidades de empleo*	*Salario mínimo*	*Horas máximas (incluyendo horas extras)*	*Mínimo de feriados por año*	*Período mínimo de notificación*	*Formalidades para la terminación*	*Participación del empleado*
Bélgica	Ciertos términos deben asentarse por escrito.	Sí.	8 por día; 40 por semana.	4 semanas.	Trabajadores: 14-28 días. Otros: 3 meses hasta 5 años de servicio y 3 meses por cada nuevos 5 años. El período de los empleados con ingresos superiores se acuerda con la notificación o lo determina el tribunal.	Puede terminar sin notificación por mala conducta (pero esto no incluye todos los casos de incompetencia). Pago compensatorio.	Consejos de trabajo.
Dinamarca	Por lo general contratos orales.	No, pero se debe ajustar a uno de dos sistemas salariales obligatorios.	Depende del convenio colectivo.	2.5 días por mes.	Los trabajadores dependen del convenio colectivo. Otros: 1-6 meses	Puede terminar sin notificación por mala conducta; despido injusto y pago compensatorio.	Representantes en los consejos directivos cuando hay más de 30 empleados.
Francia	Contratos por escrito. Los acuerdos colectivos podrían ser generalmente obligatorios.	Sí.	10 por día; 39 por semana.	2.5 días por mes (incluye 5 sábados).	1 mes después de 6 meses de servicio; 2 meses después de 2 años de servicio.	Despido injusto. Pago compensatorio, que requiere de autorización.	Representantes de los empleados y sindicatos. Consejos de trabajo.
Alemania	Acuerdos a plazo fijo restringidos; los acuerdos colectivos podrían ser generalmente obligatorios.	No, pero si existe acuerdo colectivo, se debe especificar.	8 por día; 48 por semana.	18 días.	Trabajadores: de 2 semanas a 3 meses. Otros: de 6 semanas a 6 meses a partir del final del trimestre del año calendario.	Despido injusto. Consulta previa sobre compensaciones o despidos con el consejo del trabajo y en algunos casos con las autoridades laborales.	Consejos de trabajo.
Grecia	No hay formalidades substanciales.	Sí.	48 por semana.	4 semanas (después de un año de empleo).	Trabajadores: ninguno. Otros: de 1 mes a 2 años.	Pago de liquidación de 5-52 días para trabajadores o 1-24 meses para otros empleados. Si se da notificación, sólo se paga la mitad.	Comités de empleados.

FIGURA A.1 (Continuación)

Irlanda	Los empleados podrían exigir a las empresas cláusulas por escrito con los términos del empleo.	No.	No existe un máximo establecido general	3 semanas.	1-8 semanas.	Despido injusto. Pagos compensatorios.	No hay requerimientos formales.
Italia	Contratos por escrito; acuerdos colectivos nacionales.	Convenio colectivo.	48 por semana; 8 por día.	Acuerdo colectivo.	Convenio colectivo	Liquidación. Despidos sólo por redundancia o una causa justificada.	No hay requerimientos formales.
Luxemburgo	Se debe proporcionar contratos por escrito. Los acuerdos podrían ser obligatorios en un sector.	Sí.	40 por semana; 8 por día.	25 días laborales (5 días feriados equivalen a una semana).	De 4 semanas a 6 meses, dependiendo de la categoría del trabajador y la duración del servicio.	Liquidación 1-12 meses. Antes, notificación de redundancia y pagos compensatorios.	Representantes de los empleados. Consejos laborales. Directores de empleados.
Holanda	No hay formalidades substanciales.	Sí.	48 por semana; 8.5 por día; 5.5 días por semana.	4 semanas.	El intervalo de pago (por lo general 2 semanas o un mes) o un período de hasta 13 semanas (26 semanas para los empleados con antiguedad) con base en la duración del servicio.	En general se requiere de la autorización de la oficina laboral para la notificación del despido. Podría llegar al tribunal; cualquier procedimiento puede tomar varios meses.	Consejo laboral con 30 o más empleados
Portugal	Los contratos a plazo fijo deben asentarse por escrito.	Sí.	Oficinistas: 42 horas por semana. Otros, 48 horas por semana; 8 por día.	No menos de 21 días ni más de 30.	Notificación redundante en un período fijo, cuando se establece esa condición.	Despidos sólo por "causa justa" o redundancia. Notificación previa.	Comisiones de los trabajadores y sindicatos registrados.
España	No hay formalidades substanciales.	Sí.	40 por semana; 9 por día.	2.5 días por mes.	1 mes después de un año de servicio; 3 meses después de 2 años.	Sólo por causas específicas. Despidos por otras causas: compensación hasta de 40 días de pago por año de servicio.	Delegados y comités de empleados, directores de empleados.
Reino Unido	Cláusulas por escrito de los términos de empleo.	No.	No.	No.	1-13 semanas.	Despido injusto. Pagos compensatorios. Notificación previa.	No hay requerimientos formales.

Fuente: Sedel, Rae, "Europe 1992: HR Implications of the European Unification", en *Personnel*, octubre de 1989, p. 22 (reimpreso, con el permiso del editor, de *Personnel Today*, 4 de abril de 1989).

NOTAS

1. "The Gross National Product", en *Occupational Outlook Quarterly,* otoño de 1989, U.S. Department of Labor; véase también Ellen Brandt, "Global HR", en *Personnel Journal,* marzo de 1991, pp. 38-44.
2. Paul Blocklyn, "Developing the International Executive", en *Personnel,* marzo de 1989, p. 44.
3. Rosalie L. Tung, "Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms?", en *Journal of International Business Studies,* vol. 15, no. 2, otoño 1984, pp. 139-149. Véase también Mooke Banai, "Human Resource Management Problems in American Multinational Corporations", en *Business & The Contemporary World,* vol. 3, no. 4, verano de 1991, pp. 113-120.
4. Véase, por ejemplo, Blocklyn, *op. cit.,* p. 45.
5. *Ibid.,* p. 45.
6. Analizado en Madelyn Callahan, "Preparing the New Global Manager", en *Training and Development Journal,* marzo de 1989, p. 30. El editor de la prueba es la empresa de consultoría de Nueva York, Moran, Stahl & Boyer; véase también Jennifer Laabs, "The Global Talent Search", en *Personnel Journal,* agosto de 1991, pp. 38-44, para un análisis de la manera en que CocaCola recluta y desarrolla a sus gerentes internacionales.
7. Callahan, *op. cit.,* pp. 29-30.
8. *Ibid.,* p. 30. Véase también Daniel Feldman, "Repatriate Moves as Career Transitions", *Human Resource Management Review,* vol. 1, no. 3, otoño de 1991, pp. 163-178.
9. James Stoner y R. Edward Freeman, *Management,* 4a. ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1989, p. 783.
10. Hewitt Associates, "On Compensation", mayo 1989, p. 1. (Hewitt Associates, 86-87 East Via De Ventura, Scottsdale, Arizona 85258).
11. Hewitt Associates, *op. cit.,* p. 2.
12. Esta sección se basa en Brian Brooks, "Long-Term Incentives: International Executives Need Them, Too", en *Personnel,* agosto de 1988, pp. 40-42. Véase también James Ward y Mark Blumenthal, "Localization: A Study in Cost Containment", *Innovations in International Compensation,* vol. 17, no. 4, noviembre de 1991, pp. 3-4.
13. Brooks, *op. cit.,* p. 41.
14. Esta sección se basa en el artículo de Eduard Gaugler, "HR Management: A: In-ternational Comparison", en *Personnel,* agosto de 1988, pp. 24-30.
15. Para un análisis, véase *ibid.,* p. 26; véase también de artículo de George Palmer, "Transferred to Tokyo-A Guide to Etiquette in the Land of the Ri-sing Sun", en *Multinational Business,* no. 4, 1990/1991, pp. 36-44.
16. Gaugler, *op. cit.,* p. 27. Véase también Simcha Ronen y Oded Shenkar, "Using Employee Attitudes to Establish MNC Regional Divisions", en *Personnel,* agosto de 1988, pp. 32-39.
17. Esto se analiza en Gaugler, *op. cit.,* p. 28.
18. Esta sección se basa en el artículo de Rae Sedel, "Europe 1992: HR Implications of the European Unification", en *Personnel,* octubre de 1989, pp. 19-24.

GLOSARIO

Acción afirmativa Medidas que se toman con el fin de eliminar los efectos presentes y de la discriminación pasada.

Acta de Contratos Públicos Walsh-Healey Ley de 1936 que fija salario mínimo y condiciones de trabajo para los empleados que laboran en cualquier contrato del gobierno que represente más de 10 000 dólares.

Acta Davis-Bacon Ley aprobada en 1931 que establece índices de salario para los trabajadores empleados por contratistas que trabajan para el gobierno federal.

Acta de los Derechos Civiles Esta ley determina que es ilegal discriminar en el empleo debido a la raza, color, religión, sexo o nacionalidad.

Acta de los Derechos Civiles de 1991 (CRA 1991) Coloca la responsabilidad de las pruebas sobre los patrones y garantiza indemnizaciones compensatorias y punitivas.

Acta de Discriminación por Embarazo (PDA) Enmienda al Título VII del Acta de los Derechos Civiles que prohíbe la discriminación por sexo basada en "condiciones de embarazo, alumbramiento o condiciones médicas relacionadas". Exige que los patrones ofrezcan beneficios —incluyendo beneficios de incapacidad y por enfermedad, así como seguro médico y de salud— igual que a cualquier empleado que no pueda trabajar por incapacidad.

Acta de Discriminación en el Empleo por la Edad (1967) Acta que prohíbe la discriminación arbitraria por la edad, y protege específicamente a los individuos de más de 40 años.

Acta de Estadounidenses Discapacitados (ADA) Acta que exige a las empresas realizar adaptaciones razonables para los empleados discapacitados y prohíbe la discriminación contra las personas discapacitadas.

Acta de Higiene y Seguridad Ocupacional Acta aprobada por el Congreso en 1970 para "asegurar tanto como sea posible que todo hombre y mujer que trabaje en el país, tenga condiciones laborales seguras y saludables, y para preservar nuestros recursos humanos".

Acta de Normas de Trabajo Justo El Congreso aprobó esta Acta en 1936 para fijar los salarios mínimos, el máximo de horas, el pago de tiempo extra y la mano de obra infantil. La Ley ha sido enmendada varias veces y cubre a la mayoría de los empleados.

Acta de Rehabilitación Vocacional de (1973) Acta que requiere que ciertos contratistas federales adopten la acción afirmativa a favor de personas incapacitadas.

Acta de Remuneración Igual de 1963 Enmienda al Acta de Normas de Trabajo Justo diseñada para exigir remuneración igual para las mujeres que hacen el mismo trabajo que los hombres.

Acta de Seguridad de Ingreso al Retiro del Empleado (ERISA) Suscrita en ley por el presidente Ford en 1974, garantiza la protección del gobierno a los ingresos de todos los empleados con planes de pensión aprobados. También regula los derechos de posesión (los empleados que renuncian antes de la edad de retiro pueden reclamar una compensación por el plan de pensión).

Acta Landrum-Griffin Ley dirigida a proteger a los agremiados de posibles iniquidades por parte de sus sindicatos.

Acta Nacional de Relaciones Laborales (Wagner) Esta ley prohibió ciertos tipos de prácticas laborales injustas y determinó la implantación del voto secreto en elecciones y el gobierno de mayoría para determinar si los empleados desean o no quedar sindicalizados.

Acta Norris-LaGuardia Esta ley marcó el inicio de la época del fuerte estímulo a los sindicatos y garantizó a cada empleado el derecho de negociación colectiva "libre de interferencia, restricciones o coerción".

Acta Taft-Hartley También conocida como Acta de Relaciones Obrero-Patronales, esta Ley prohibió las prácticas laborales injustas por parte del sindicato y enumeró los derechos de los trabajadores como miembros del sindicato, así como los de los patrones.

Actos inseguros Tendencias de comportamiento y actitudes indeseables que provocan accidentes.

Acuerdos operativos modernos Tipo de contrato laboral diseñado para ofrecer a los trabajadores mayor ingerencia en la manera en que se realiza su trabajo mediante la inclusión de grupos de trabajo, clasificaciones de puestos inferiores y sistemas de pago por conocimientos.

Administración científica Implica el estudio "científico", cuidadoso, de todos los factores que intervienen en el trabajo; incluye la motivación de los trabajadores y la satisfacción en el empleo, así como la producción óptima.

Administración de personal Los conceptos y técnicas que se necesitan para resolver los asuntos de recursos humanos de una posición administrativa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Administración por objetivos (APO) Implica establecer metas específicas evaluables para cada empleado, y luego revisar periódicamente los progresos.

Administración de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA) Agencia creada dentro del Departamento del Trabajo de Estados Unidos para establecer normas de seguridad y salud para casi todos los trabajadores en ese país.

Agotamiento La extenuación total de los recursos físicos y mentales, causada por el esfuerzo excesivo por alcanzar alguna meta poco realista relacionada con el trabajo.

Albemarle Paper Company* vs. *Moody Caso de la Suprema Corte de los Estados Unidos, en el que se falló que la validez de los exámenes de capacidad debe documentarse y que el criterio de desempeño de los empleados debe ser claro.

American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO) Federación voluntaria de 190 sindicatos nacionales e internacionales en Estados Unidos, formada por la fusión de la AFL y el CIO en 1955.

Análisis de desempeño Estudio cuidadoso del desempeño a fin de identificar deficiencias y corregirlas con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o algún otro medio.

Análisis de puestos Procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de habilidades para un puesto y la clase de persona que debe ser contratada.

Análisis de puestos del Departamento del Trabajo Método normalizado para calificar, clasificar y comparar casi todo tipo de trabajo con base en los datos, las personas y las cosas.

Análisis de tareas Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas e instituirse un programa apropiado de capacitación.

Análisis de tendencia Estudio de las necesidades de empleo de una empresa durante un período de años, para predecir las necesidades futuras.

Análisis funcional del puesto Método para clasificar los puestos, similar al análisis de puestos del Departamento del Trabajo, pero que adicionalmente toma en consideración el grado en que se requieren instrucciones, razonamiento, juicio o facilidad verbal para desempeñar las tareas del puesto.

Análisis proporcional Una técnica de predicción para determinar las necesidades futuras de personal, mediante el uso de los índices entre el volumen de ventas y el número de empleados necesarios.

Análisis Transaccional (AT) Método para ayudar a dos personas a comunicarse y comportarse en el trabajo de manera adulta, merced al entendimiento de los motivos de cada uno.

Anclas de carrera Un interés o valor al que no se renuncia cuando se toma una decisión.

Anillos de defensa Plan alternativo para las cesaciones, en el que empleados complementarios temporales son contratados en la inteligencia de que serán cesados en cualquier momento.

Anuncios de empleos La colocación de avisos de aperturas de empleo en los pizarrones de anuncios de la compañía, es un método de reclutamiento eficaz.

Aprendizaje en acción Una técnica de capacitación por medio de la cual los gerentes aprendices reciben la oportunidad de trabajar tiempo completo analizando y resolviendo problemas en otros departamentos o agencias de gobierno.

Aprendizaje programado Método sistemático para enseñar habilidades en el trabajo, que consiste en presentar preguntas o hechos, permitir que la persona responda, y ofrecerle retroalimentación inmediata sobre lo acertado de sus respuestas.

Aptitudes Incluyen la inteligencia, aptitud numérica, comprensión mecánica y destreza manual, así como el talento (el artístico, teatral o musical), que desempeñan un papel importante en la decisión de carrera.

Arbitraje La forma más definitiva de intervencion de una tercera parte, en la que el árbitro generalmente tiene el poder para determinar y dictar los términos del arreglo.

Arreglo de mantenimiento de membresía Forma de seguridad sindical en la que los empleados no tienen que pertenecer al sindicato; sin embargo, quienes sí pertenecen deben mantener su membresía mientras dura el contrato.

Asesoría para colocación externa Proceso sistemático por medio del cual una persona despedida es asesorada en las técnicas de autoevaluación y la búsqueda de un nuevo empleo.

Asesoría prejubilatoria Asesoría que se ofrece a los empleados próximos a su retiro, y que cubre aspectos como asesoría de prestaciones, segunda carrera y otros.

Atolladero Situación en la que las partes no pueden llegar a un acuerdo, por lo general debido a que una demanda más de lo que la otra puede ofrecer.

Autoridad El derecho a tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes.

Autorrealización La completa utilización de las habilidades de la persona para convertirse en "todo lo que uno puede ser".

Autoridad implícita La autoridad ejercida por un gerente de personal debido a que los demás saben que tiene acceso a la alta administración (en áreas tales como la aplicación de pruebas y acción afirmativa).

Beneficios de retiro Determinan un ingreso para el empleado cuando se retire.

Boicot La negativa combinada de los empleados y otras partes interesadas a comprar o utilizar los productos del patrón.

Bono anual Planes diseñados para motivar el rendimiento a corto plazo de los administradores, vinculados con la rentabilidad de la compañía.

Calificación ocupacional de buena fe (COBF) Requerimiento de que un empleado pertenezca a cierta religión, sexo o nacionalidad, siempre que eso sea razonablemente necesario para la operación normal de la organización. Especificada por el Acta de Derechos Civiles de 1964.

Capacitación Proceso de enseñanza a los nuevos colaboradores en las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

Capacitación de liderazgo de Vroom-Yetton Programa de desarrollo para los gerentes en capacitación, que se enfoca

a la toma de decisiones con diversos grados de información proporcionada por los subordinados.

Capacitación en el Grid Gerencial Método formal para crear equipos, diseñado por Blake y Mouton

Capacitación en el puesto (CEP) Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.

Capacitación para adecuación del líder Programa que identifica los tipos de líderes y les enseña cómo ajustar sus estilos de liderazgo a su situación.

Capacitación por instructivos del trabajo (CIT) Listado de cada una de las tareas básicas del puesto, junto con un "punto clave" para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso a paso para los empleados.

Capacitación vestibular o simulada Capacitación a los empleados con equipo especial fuera del trabajo, como el entrenamiento a los pilotos de aviones, por medio del cual los costos y peligros de la capacitación pueden reducirse.

Centros de evaluación gerencial Situación en la que se pide a los candidatos a administradores que tomen decisiones en situaciones hipotéticas y se califica su desempeño. Generalmente implica también pruebas y el uso de juegos gerenciales.

Centros internos de desarrollo Método propio de la compañía que consiste en exponer los posibles gerentes a ejercicios realistas a fin de desarrollar mayores habilidades gerenciales.

Ciclo de carrera Las etapas por las que evoluciona la carrera de una persona.

Cierre La negativa de un patrón a ofrecer oportunidades para trabajar.

Círculo de calidad Grupo de cinco a diez empleados especialmente capacitados que se reúnen regularmente para identificar y resolver problemas de su área de trabajo.

Citatorios Notificación en la que se informa a los patrones y empleados de las regulaciones y normas que han sido violadas en el trabajo.

Clases División de los puestos en clases, siguiendo un conjunto de reglas como la cantidad de juicio independiente, habilidad, esfuerzo físico, etc., que se requieren para cada clase de puestos. Las clases generalmente incluyen empleos similares, como es el caso de todas las secretarias.

Comisión para la Igualdad en las Oportunidades de Empleo (EEOC) Creada por el Título VII, tiene facultades para investigar las quejas de discriminación en el trabajo y presentar una demanda de sus afectados.

Comité organizador Los empleados que son, identificados por funcionarios sindicales como buenos prospectos, forman un comité para ser instruidos sobre los beneficios de pertenecer a un sindicato.

Compensación al empleado Todas las formas de pago o recompensa que se otorgan al empleado y que resultan de su condición de empleado.

Compensación para los trabajadores Establece ingresos financiados por el patrón y beneficios médicos para las víctimas de accidentes laborales o sus dependientes, sin importar cual haya sido la causa.

Compensación variable Compensaciones financieras que se pagan una vez y que no aumentan permanentemente los costos fijos de nómina.

Condiciones del mercado de ocupaciones (Ley Norris-LaGuardia) La Oficina de Estadística Laboral del Departamento del Trabajo de Estados Unidos publica proyecciones de oferta y demanda de mano de obra en diversas ocupaciones, como lo hacen otras agencias.

Condiciones inseguras Condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes.

Confiabilidad Característica que se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se le aplica nuevamente la prueba idéntica o una equivalente.

Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB) Agencia creada por el Acta Wagner para investigar acusaciones de prácticas laborales injustas y para asegurar elecciones secretas y gobierno de mayoría en la determinación de si los empleados desean un sindicato.

Contratación con base en el valor Proceso de selección exhaustiva que busca adaptar no sólo las habilidades de la persona al puesto sino también sus valores a los de la compañía.

Contrato abierto Quizás el tipo de seguridad sindical menos atractiva desde el punto de vista del sindicato. Los trabajadores deciden si se unen o no, estos últimos no pagan cuotas.

Contrato cerrado Una forma de seguridad sindical en la que la compañía puede contratar solamente a miembros del sindicato. Fue prohibido en 1947, pero todavía existe en algunas industrias (como la de la impresión).

Contribución definida Plan en el que se especifica la contribución de la empresa para el retiro o fondos de ahorro de los empleados.

Control funcional Autoridad que ejerce el gerente de personal como coordinador de las actividades de su departamento.

Corporación para Garantizar los Beneficios de Pensión (CGBP) Establecida bajo la ERISA para asegurar que las pensiones cubran las obligaciones de posesión. También asegura pensiones en caso de que un plan concluya sin fondos suficientes para cumplir esas obligaciones.

Cuentas individuales para el retiro (CIR) Planes de pensión calificados bajo las leyes fiscales para recibir un trato favorable, que se establecen individualmente.

Cuestionario de Análisis del Puesto (CAP) Cuestionario utilizado para reunir datos cuantificables referentes a los deberes y responsabilidades de varios puestos.

Curva de salarios Muestra la relación entre el valor del puesto y el promedio de salario pagado por realizarlo.

Choque con la realidad Estado que resulta de la diferencia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo puesto y su realidad: podría suceder en el inicio de la carrera, cuando las expectativas del nuevo empleado se confrontan con la realidad de un puesto tedioso y sin retos.

Desarrollo gerencial Cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes, mediante los conocimientos, el cambio de actitudes o el aumento de habilidades.

Desarrollo organizacional (DO) Programa dirigido a cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan mejorar la organización.

Descripción de grado Descripción por escrito de, por ejemplo, la responsabilidad y conocimientos requeridos en los puestos de cada grado. Por lo tanto, es posible combinar los puestos similares en grados o clases.

Descripción de puesto Lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de información, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto. Es producto de un análisis de puestos.

Despido Terminación involuntaria del empleo de un trabajador.

Despido ilegal Despedir a un empleado sin cumplir con la ley o con el acuerdo contractual (establecido o implícito) de la empresa en sus formas de solicitud de empleo, los manuales del empleado u otras promesas.

Diario o bitácora del participante Listados diarios, elaborados por los trabajadores, de todas las actividades que realicen y el tiempo que les toma.

Disciplina Procedimiento que corrige o castiga a un subordinado debido a que ha violado una regla o procedimiento.

Discriminación revertida Denuncia de que debido a los sistemas de cuotas de acción afirmativa, se discrimina a los hombres blancos.

Efecto de halo En las evaluaciones del desempeño, el problema que se presenta cuando la calificación que hace un supervisor de un subordinado, basándose en una característica, influye en su calificación en otras características.

Elementos ilegales de negociación Elementos en la negociación colectiva prohibidos por la ley; por ejemplo, la cláusula en la que se acuerda contratar "solamente miembros del sindicato" es ilegal en un estado donde se aplique el derecho al trabajo.

Elementos obligatorios de negociación Elementos en la negociación colectiva que una parte debe negociar si son introducidos por la otra parte; por ejemplo, el ingreso.

Elementos voluntarios de negociación Elementos cuya negociación colectiva no es ilegal, ni obligatoria; ninguna de las partes puede ser obligada contra sus deseos a negociar estos elementos.

Empleo de por vida sin garantías Se refiere a un compromiso por parte de empresas como Toyota y Saturn para hacer todo lo que es razonablemente posible para evitar cesaciones y despidos no fundadas en el desempeño, en tanto que se reconoce que la relación de empleo debe ser "a voluntad".

Empresa sindicalizada Forma de seguridad sindical en la que la compañía puede contratar a gente que no sea del sindicato, pero que debe afiliarse después de un lapso prescrito y pagar sus cuotas (si no lo hacen, pueden ser despedidos).

Encuesta de opinión Instrumentos de comunicación que utilizan cuestionarios a fin de pedir regularmente a los empleados su opinión acerca de la compañía, la gerencia y su vida laboral.

Encuesta de sueldos Estudio dirigido a determinar los índices salariales prevalecientes. Un buen estudio de salarios determina las tasas específicas de salarios para empleos específicos. Los estudios con cuestionarios formales por escrito son los más usados, pero los estudios por teléfono y los anuncios en periódicos también son fuente de información.

Entrenamiento de sensibilización Método mediante el cual se incrementa la perspicacia de los empleados sobre su propio comportamiento gracias a conversaciones francas en grupos conducidos por instructores especiales.

Entrevista de evaluación Plática posterior a la evaluación del desempeño, en la que el supervisor y el empleado comentan la calificación de éste y las posibles acciones para remediar las fallas.

Entrevista de panel Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hacen preguntas al candidato, en un método similar a una conferencia de prensa.

Entrevista de salto de nivel También conocida como entrevista ejecutiva, es un programa de IBM por el que se invita periódicamente a los empleados a hablar con un gerente uno o más niveles arriba del propio, con el propósito de asegurar una comunicación abierta y más justa en toda la empresa.

Entrevista de tensión Entrevista en la que el solicitante se siente incómodo debido a una serie de preguntas con frecuencia hostiles. Esta técnica ayuda a identificar a los aspirantes hipersensibles y a los que tienen una elevada o muy baja tolerancia a la tensión.

Entrevista de terminación Entrevista en la que se informa al empleado que ha sido despedido.

Entrevista dirigida Entrevista que sigue una secuencia definida de preguntas.

Entrevista estructurada Serie de preguntas relacionadas con el empleo que tienen respuestas "preferidas", que se formulan a todos los solicitantes del puesto.

Entrevista no dirigida Entrevista no estructurada estilo conversación. El entrevistador busca los puntos de interés conforme van surgiendo en respuesta a preguntas.

Entrevista seriada Entrevista en la que el solicitante es entrevistado secuencialmente por varios supervisores, cada uno de los cuales lo califica de acuerdo con una forma predeterminada.

Error de orden de los candidatos Error de juicio por parte del entrevistador, debido a que entrevista a uno o más candidatos muy buenos o muy malos justo antes de la entrevista en cuestión.

Escala de calificación basada en la conducta (ECBC). Método de evaluación dirigido a combinar los beneficios de los incidentes críticos y las calificaciones cuantificadas, vinculando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

Escala de calificación gráfica Escala que lista una serie de características y un nivel de desempeño para cada una. Posteriormente se califica al empleado mediante la identificación del grado que mejor describa el nivel de desempeño en cada característica.

Especificación del puesto Lista de los "requerimientos humanos" de un puesto, es decir, los requisitos de instrucción, habilidades, personalidad y otros. Es un producto del análisis de puestos.

Estrategia de cuota Estrategia de empleo dirigida a obtener los mismos resultados que con la estrategia de esfuerzo de buena fe, mediante restricciones específicas a la contratación y promoción.

Estrategia de esfuerzo de buene fe Estrategia de empleo dirigida a cambiar las prácticas que han contribuido a excluir o subutilizar a grupos protegidos.

Etapa de crecimiento Período desde el nacimiento hasta los 14 años, durante el que el individuo desarrolla un concepto de sí mismo por medio de la identificación y la interacción con otras personas, como la familia, amigos y maestros.

Etapa de decadencia El período durante el cual mucha gente se enfrenta a la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad.

Etapa de establecimiento El núcleo, aproximadamente de los 24 a los 44 años, de la vida laboral de la mayoría de la gente.

Etapa de exploración Período aproximadamente entre los 15 y los 24 años, durante el cual la persona explora con seriedad diversas alternativas ocupacionales y trata de ajustarlas a sus intereses y habilidades.

Etapa de mantenimiento Lapso entre los 45 y los 65 años, durante el cual la persona asegura su lugar en el mundo laboral.

Evaluación de puestos Comparación sistemática para determinar el valor de un puesto en relación con otro.

Experimentación Métodos formales para probar la eficacia de un programa de capacitación, preferiblemente con pruebas antes y después, y con un grupo control.

Factor compensable Elemento fundamental compensable de un empleo, tal como la habilidad, esfuerzo, responsabilidad o condiciones de trabajo.

Forma de solicitud Ofrece información sobre escolaridad, antecedentes laborales y habilidades.

Formación de equipos Mejorar la efectividad de grupos como los funcionarios corporativos y directores de división, con la ayuda de asesores, entrevistas y reuniones de formación de equipos.

Función de staff (servicio) Función de un gerente de personal que apoya y asesora a la gerencia de línea.

Gerente de línea Gerente que está autorizado a dirigir el trabajo de los subordinados y es responsable de alcanzar las metas de la organización.

Gerente de staff Gerente que apoya y asesora a los gerentes de línea.

Gerentes 9.9 Un administrador con esta calificación está altamente preocupado por la gente y por la producción.

Grado de remuneración Un grado de remuneración está integrado por puestos de dificultad aproximadamente equivalente.

Grados Sistema de clasificación de puestos equivalente al de clases. Las descripciones de grado se basan en factores compensables listados en los sistemas de clasificación, como el sistema de clasificación federal. Los grados generalmente incluyen puestos diferentes, tales como secretarias, mecánicos y bomberos.

Gráfica Método de representación utilizado para identificar una relación entre dos variables.

Gráfica de expectativas Gráfica que muestra la relación entre las calificación en pruebas y el rendimiento en el trabajo de un grupo numeroso de personas.

Grid gerencial Matriz que representa los diferentes estilos de liderazgo posibles.

Griggs* vs. *The Duke Power Company Caso presentado a la Suprema Corte en el que el demandante argumentó que la exigencia de su patrón de que los carboneros hubieran cursado la preparatoria, era injustamente discriminatoria. En su fallo a favor del demandante, la Corte determinó que la discriminación no tenía que ser abierta para ser ilegal, que las prácticas de empleo tenían que estar relacionadas con el desempeño en el trabajo y que correspondía al patrón demostrar que los criterios de contratación estaban vinculados con el puesto.

Grupos autodirigidos Grupos de trabajo altamente capacitados que toman decisiones en consenso y tienen amplia autoridad para autodirigirse en sus actividades.

Habilidades ocupacionales Las habilidades necesarias para tener éxito en una ocupación particular. De acuerdo con el *Diccionario de Títulos Ocupacionales*, las habilidades ocupacionales se dividen en tres grupos dependiendo si se concentran en datos, personas o cosas.

Health Maintenance Organization (HMO) (Organización para la Conservación de la Salud) Sistema prepagado de atención a la salud que generalmente incluye servicios médicos rutinarios todo el tiempo, así como medicina preventiva en un arreglo tipo clínica para los empleados, que pagan una cuota nominal además de la cuota anual fija que paga el patrón.

Holland, John Experto en asesoramiento de carrera, que realizó investigaciones con su Prueba de Preferencia Vocacional.

Hostigamiento sexual Hostigamiento, basado en el sexo, que tiene el propósito o efecto de interferir sustancialmente con el desempeño en el trabajo de la persona o crear un medio de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.

Huelga Negativa por parte del empleado a trabajar hasta que sus exigencias sean cumplidas por el patrón.

Huelga económica Huelga que resulta de la incapacidad para llegar a un acuerdo en los términos de un contrato.

Huelga de emergencia nacional Huelga que podría "poner en peligro la seguridad nacional".

Huelga de solidaridad La que un sindicato realiza en apoyo a la huelga de otro gremio.

Huelga no autorizada Huelga que ocurre durante la vigencia de un contrato.

Huelga por prácticas laborales injustas Huelga dirigida a protestar por una conducta ilegal del patrón.

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Impacto adverso El impacto global de las prácticas del patrón que resulta en porcentajes sustancialmente más altos de miembros de minorías y otros grupos protegidos rechazados en términos de empleo, ubicación o promoción.

Impacto desigual Significa que existe una desigualdad no intencional entre la proporción de un grupo protegido que solicita una posición y la proporción que obtiene el puesto.

Insubordinación Desatención o desobediencia voluntaria a la autoridad del jefe o las órdenes legítimas; hacer críticas públicas en torno al jefe.

Interpretación de papeles Técnica de capacitación en la que los participantes representan los papeles de personas en una situación administrativa realista.

Intervención de una tercera parte Colaboración de una tercera parte para superar un atolladero, como es el caso de la mediación, la determinación de hechos y el arbitraje.

Inventarios de calificaciones Registros sistemáticos, ya sean manuales o computarizados, que listan la instrucción, la escolaridad, intereses de carrera y de desarrollo, idiomas, habilidades especiales, etc., de los empleados, para ser utilizados en las predicciones de candidatos internos para promoción.

Jornada justa de trabajo La observación de Frederick Taylor de que el establecimiento casual de requerimientos de piezas producidas y salarios por parte de los supervisores no era suficiente, y que se requería de un cuidadoso estudio para definir cuotas aceptables de producción para cada puesto.

Juego gerencial Técnica de desarrollo en la que grupos de gerentes compiten entre sí en la toma de decisiones sobre compañías realistas pero simuladas, todo ello utilizando la computadora.

Ley de Cierre de Planta Acta de Notificación de Capacitación y Adaptación del Trabajador, que exige notificar a los empleados en el caso de que el patrón decida cerrar sus instalaciones.

Leyes de derecho al trabajo Legislación que proscribe los contratos laborales que determinan que la pertenencia al sindicato es una condición.

Liquidación Pago que ofrecen algunos patrones cuando despiden a un empleado o trabajador.

Lugar flexible Acuerdo de trabajo flexible por el que se permite o alienta a los empleados a trabajar en casa o en una oficina satélite más cercana a su hogar.

Mediación Intervención en la que una tercera parte neutral trata de ayudar a las partes principales a que lleguen a un acuerdo.

Meritor Savings Bank, FSB* vs. *Vinson La primera decisión de la Suprema Corte de Estados Unidos sobre hostigamiento sexual. Señalaba que un medio hostil, aun sin privaciones económicas, es suficiente para demostrar que hay hostigamiento, pese a que la participación haya sido voluntaria.

Método de calificación de alternancias Califica a los empleados del mejor al peor en cuanto a una característica particular.

Método de comparación de factores Un método muy utilizado para clasificar los puestos de acuerdo con diversos factores de dificultad y habilidad, que luego suma para llegar a una calificación numérica global para cada puesto.

Método de comparación por parejas Clasifica a los empleados elaborando un cuadro de todos los pares posibles de empleados por cada característica, e indicando cuál es el mejor de la pareja.

Método de distribución forzada Es similar a la graduación de una curva; porcentajes predeterminados de los empleados que reciben calificación son ubicados en diversas categorías de desempeño.

Método de estudio del caso Método de desarrollo en el que el gerente presenta una descripción escrita de un problema organizacional para su diagnóstico y solución.

Método de graduación Método para clasificar los puestos en grupos.

Método de incidente crítico Lleva un registro de ejemplos poco usuales, ya sea buenos o indeseables, de la conducta de un empleado en el trabajo, que se revisa con dicho empleado en ocasiones predeterminadas.

Método de jerarquización El método más simple de valuación de puestos, que implica clasificar cada puesto en relación con otros, generalmente basado en las dificultades globales.

Método de puntos Método de valuación del puesto en el que se identifica una serie de factores compensables y se determina la medida en que cada uno está presente en el puesto.

Modelado del comportamiento Una técnica de capacitación en la que primero se muestran a los empleados buenas técnicas de administración (en una película), se les pide que interpreten papeles en una situación simulada y por último su supervisor los retroalimenta y felicita.

Muestras de trabajo Elección de varias tareas necesarias para un puesto y con las que se prueba el desempeño de los solicitantes.

Necesidades de la compañía Justificación para una práctica del patrón que en otras circunstancias sería discriminatoria, siempre que exista un propósito empresarial legítimo e inminente.

Negociación colectiva El proceso por medio del cual los representantes de la compañía y el sindicato se reúnen para negociar un contrato laboral.

Negociación colectiva cotidiana El proceso de resolución de quejas por medio del cual se interpretan las cláusulas del acuerdo de la negociación colectiva (pero no son renegociadas).

Negociación de buena fe Término que significa que ambas partes se comunican y negocian. Además, que las propuestas concuerdan con las contrapropuestas y que ambas partes realizan su mejor esfuerzo para llegar a acuerdos. No significa que alguna de ellas esté obligada a aceptar una propuesta.

Niveles de clasificación Serie de pasos o divisiones en un grado de salario, basada por lo común en los años de servicio.

Normas de agencias federales Lineamientos emitidos por las agencias federales para asegurar el cumplimiento de la legislación gubernamental sobre la igualdad de empleo, y que explican en detalle los procedimientos recomendados al patrón.

Normas de desempeño confusas Escala de evaluación qu queda demasiado abierta a la interpretación; lo contrario, incluye frases descriptivas que definen cada característica y lo que se quiere decir al referirse a estándares como "bueno" o " no satisfactorio".

Oficina para los Programas de Cumplimiento del Contrato Federal (OFCCP) Oficina responsable de aplicar las órdenes ejecutivas y asegurar el cumplimiento con los contratistas federales.

Oferta de oro Ofrecimiento a los empleados actuales, dirigido a alentarlos para que se retiren antes de tiempo, quizás con las mismas pensiones que recibirían si se retiraran a los 65 años.

Opción de acciones El derecho a comprar un número determinado de acciones de compañía a un precio predeterminado y durante un período definido. A un ejecutivo se le concede el derecho a comprar acciones en el futuro a precios de hoy. Si la compañía crece, los precios de las acciones podrían aumentar y el ejecutivo se beneficiaría, considerando que la economía es estable.

Orientación al empleado Procedimiento para ofrecer a los nuevos empleados la información básica sobre los antecedentes de la organización.

Orientación ocupacional Teoría desarrollada por John Holland que afirma que existen seis orientaciones personales básicas que determinan los tipos de carreras hacia los que se sienten atraídas las personas.

Pago por mérito Cualquier aumento de salario otorgado a un empleado por su desempeño individual.

Panel de jóvenes administradores Método para proporcionar a los gerentes de nivel medio que se están capacitando la experiencia en el análisis de problemas de la compañía, al invitarlos a participar en un consejo junior de directores y hacer recomendaciones sobre las políticas generales de la compañía.

Permiso por enfermedad Prevé la paga al trabajador cuando no asiste al trabajo debido a enfermedad.

Plan a destajo fijo Bajo este sistema de remuneración, cada trabajador recibe un pago fijo por cada pieza producida o procesada en una fábrica o taller.

Plan de ahorros Plan en el que los empleados contribuyen para su retiro con un porcentaje fijo de su salario semanal, generalmente complementado por un cierto porcentaje por parte del patrón.

Plan de incentivos de grupo o equipo Plan en el que se establece un criterio de producción para un grupo de trabajo específico, y se pagan incentivos a los miembros si el grupo supera la marca de producción.

Plan de pensión de grupo Plan en el que el patrón y/o empleado realiza una contribución fija para un fondo de pensión.

Plan de Propiedad de Acciones para los Empleados (PPAE) Este plan generalmente consiste en que una corporación contribuye con acciones propias para un fideicomiso al que se hacen contribuciones adicionales cada año. El fideicomiso distribuye las acciones a los empleados cuando se retiran o separan del servicio.

Plan de reducción voluntaria en el plan de ingresos Alternativa a los despidos en la que los empleados acceden a reducciones en su pago a fin de conservar el trabajo de todos.

Plan de reparto de utilidades Plan por medio del cual la mayoría de los empleados comparte las ganancias de una compañía.

Plan de reparto de utilidades diferido Plan en el que una cierta cantidad de las utilidades es acreditada a la cuenta de cada empleado, y pagadera al momento del retiro, despido o muerte.

Plan de tarifa por hora Plan por medio del cual al trabajador se le paga una tarifa básica por hora, pero además un porcentaje adicional por la producción que exceda la cuota por hora o día. Similar al trabajo a destajo, pero basado en un porcentaje mínimo.

Plan de trabajo a destajo garantizado El salario mínimo por hora más un incentivo por cada pieza producida por arriba de un número determinado por hora.

Plan estratégico Curso de acción a seguir para convertirse en el tipo de empresa que desea ser, de acuerdo con las oportunidades y retos externos y sus fuerzas y debilidades internas.

Plan Scanlon Plan de incentivos desarrollado en 1937 por Joseph Scanlon y diseñado para alentar la cooperación, participación y reparto de beneficios. El plan incluye actitudes, sugerencias de los trabajadores y fórmulas de prestaciones.

Planeación de sucesión Proceso mediante el cual se planean las vacantes de nivel superior y se cubren finalmente.

Planeación y desarrollo de carrera Da a los empleados la ayuda para establecer metas de carrera reales y las oportunidades para alcanzarlas.

Planes de pensión Planes que determinan una suma establecida cuando los empleados llegan a una edad predeterminada de retiro, o cuando ya no pueden trabajar por incapacidad.

Políticas Normas de acción que aseguran la consistencia con una serie de circunstancias particulares, dentro del marco del plan de la compañía.

Políticas restrictivas Otra prueba de impacto adverso, que incluye la demostración de que las prácticas de contratación de un patrón excluyen a un grupo protegido, ya sea intencionalmente o no.

Posesión Cláusula según la cual el dinero colocado en un fondo de pensión no puede ser confiscado por ningún motivo.

Prácticas laborales injustas De acuerdo con el Acta Wagner, es injusto que la administración "interfiera con, restrinja o ejerza coerción sobre los empleados" en el ejercicio de su derecho legal a la autoorganización.

Prácticas laborales injustas por parte del sindicato El Acta Taft-Hartley prohibió a los sindicatos restringir o ejer-

cer coerción a los empleados para que no ejerzan sus derechos de negociación garantizados; causar que un patrón discrimine en forma alguna contra un empleado a fin de alentar o disuadirlo para unirse al sindicato; negarse a negociar de "buena fe" con el patrón respecto de salarios, horas y otras condiciones de empleo; y contratar "aviadores".

Predicción computarizada Determinación de las necesidades futuras del personal mediante la proyección de las ventas, volumen de producción y empleados necesarios para mantener este volumen, utilizando computadoras y paquetes de programación.

Prejuicios La tendencia a permitir que diferencias individuales como la edad, raza y sexo, afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

Premios especiales Recompensas individuales, como televisores, otorgadas por las calificaciones en el desempeño.

Prestaciones Cualquier complemento al salario concedido a los empleados. Pueden incluir seguro de vida y salud, vacaciones, pensión, planes de educación, descuentos en los productos de la compañía, etcétera.

Prestaciones de complemento al desempleo Representan un "ingreso anual garantizado" en ciertas industrias en las que los patrones deben cerrar para cambiar maquinaria o debido a que se ha reducido el trabajo. Estos beneficios son pagados por la compañía y complementan los beneficios de desempleo.

Prestaciones de complemento al sueldo Prestaciones por el tiempo no trabajado. Incluyen seguro de desempleo, pago de vacaciones y de días de descanso y pago por enfermedad.

Prestaciones de seguro Incluyen las prestaciones de compensación del trabajador, planes de seguro de vida y hospitalización, médico y seguro por incapacidad.

Prestaciones definidas Plan que contiene una fórmula para determinar las prestaciones para el retiro.

Procedimiento de antigüedad/suspensión Procedimiento detallado que determina quién será cesado cuando no hay trabajo disponible; por lo general se permite que los empleados argumenten su antigüedad para permanecer en el puesto.

Procedimiento de quejas Sistema ordenado por medio del cual el patrón y el sindicato determinan si se ha violado o no el contrato.

Proceso administrativo Las cinco funciones básicas de planeación, organización, integración, dirección y control.

Programas de acumulación de capital Incentivos de largo plazo que con frecuencia se reservan para los altos ejecutivos. Seis planes comunes son: las opciones de acciones, derechos de apreciación de acciones, planes del éxito en el desempeño, planes de acciones restringidas, planes de acciones fantasma y planes de valor en libros.

Programas de arriba a abajo Actividades de comunicación que incluyen centros de transmisión de televisión internos, frecuentes mesas redondas, y boletines que ofrecen la continua posibilidad de que la empresa mantenga a los empleados actualizados sobre asuntos importantes en la compañía.

Programas de asistencia a los empleados (PAE) Programa formal de la empresa para proporcionar a los empleados asesoría y tratamiento para problemas como alcoholismo, afición compulsiva al juego o tensión.

Programas de puertas abiertas Programa de trato justo de IBM, que ofrece a cada uno de sus empleados el derecho a apelar a las acciones de su supervisor llevando su caso ante niveles gerenciales cada vez más altos.

Programas de participación del trabajador Programas dirigidos a impulsar la eficiencia organizacional mediante la participación de los empleados en la planeación, organización y dirección de sus puestos.

Programas flexibles de prestaciones Planes individualizados de prestaciones aceptados por algunos patrones para dar cabida a las preferencias del empleado.

Programas ¡Hable claro! Programas de comunicación que permiten a los empleados registrar sus dudas, inquietudes y quejas sobre asuntos relacionados con el trabajo.

Puesto compartido Concepto que permite que dos o más personas compartan un solo puesto de tiempo completo.

Puesto de referencia Un puesto que se utiliza para establecer la escala de pago del patrón, y en torno al cual se colocan los demás puestos en orden de valor relativo.

Queja Cualquier factor que tenga que ver con sueldos, horas o condiciones de empleo, que sea utilizado como una denuncia contra el patrón.

Reducción de personal Proceso de reducción, por lo general de manera significativa, del número de empleados por la empresa.

Reparto de ganancias Plan de incentivos que compromete a los empleados en un esfuerzo común a fin de lograr objetivos de productividad y compartir las ganancias.

Retiro Momento en que una persona abandona su trabajo, por lo general alrededor de los 60-65 años, aunque cada vez más pronto, debido a los planes de incentivos de retiro anticipado de las empresas.

Rigidez/flexibilidad Problema que ocurre cuando un supervisor tiene tendencia a calificar a todos los subordinados o muy bajo o muy alto.

Retroalimentación de encuestas Método para analizar las actitudes de los empleados y ofrecer retroalimentación a los gerentes de departamento, para que los problemas puedan ser resueltos por los gerentes y los colaboradores.

Rotación de puestos Técnica de capacitación administrativa que implica mover a la persona que se está capacitando de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos fuertes y débiles.

Schein, Edgar Con base en su investigación en el Massachusetts Institute of Technology, identificó cinco anclas de carrera: creatividad, administrativa, seguridad, técnica y autonomía e independencia.

School Board of Nassau County* vs. *Arline La Suprema Corte de Estados Unidos determinó que las personas con

enfermedades infecciosas están cubiertas por el Acta de Rehabilitación Vocacional de 1973.

Seguridad sindical La que desean los sindicatos junto con el derecho a representar a los trabajadores de una empresa.

Seguridad Social En Estados Unidos, ofrece tres tipos de prestaciones: ingreso por retiro a los 62 años y después; prestaciones por muerte, pagaderos a los dependientes del empleado, sin importar la edad en el momento de la muerte; y prestaciones por incapacidad pagaderos a los empleados incapacitados y sus dependientes. Se pagan solamente si el empleado está asegurado bajo el Acta de Seguridad Social.

Seguro de desempleo Ofrece beneficios semanales si una persona no puede trabajar por razones ajenas a su voluntad.

Seguro de vida de grupo Contempla primas más bajas para el patrón o el trabajador e incluye a todos los empleados, aun los más recientes, sin importar sus condiciones físicas o de salud.

Semana laboral de cuatro días Arreglo que permite a los empleados trabajar cuatro días de diez horas, en lugar de los acostumbrados cinco días de ocho horas.

Sistema I El sistema organizacional descrito por Rensis Likert, en el que los gerentes desconfían de los subordinados y por tanto se sienten obligados a forzarlos a que trabajen. (Corresponde a la Teoría X.)

Sistema IV Sistema alternativo de Likert, en el que los gerentes tienen confianza en los trabajadores y los involucran en los procesos de toma de decisiones. (Corresponde a la Teoría Y.)

Sistema de representación Una forma de seguridad sindical en la que los empleados que no pertenecen al sindicato deben de todos modos pagar las cuotas (con la idea de que los esfuerzos del sindicato benefician a todos los trabajadores).

Subetapa de crisis a la mitad de la carrera Período que ocurre entre madiados de los 30 y los 40 años, durante el cual la gente con frecuencia realiza una reevaluación importante de sus progresos hacia las metas y ambiciones originales de carrera.

Subetapa de estabilización Período, aproximadamente entre los 30 y los 40 años, durante el cual se establecen metas ocupacionales y se realiza una planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia para alcanzar las metas.

Subetapa de prueba Período de entre los 25 y los 30 años, durante el que la persona determina si el campo elegido es o no adecuado y, si no es así, intenta cambiarlo.

Suspensión Término que se refiere a una situación en la que ya no hay trabajo para el empleado, al que se retira de la empresa, pero la administración espera que la situación sea temporal y tiene intenciones de llamar nuevamente al empleado cuando haya trabajo.

Tablas de reemplazo del personal Registros de la compañía que muestran el desempeño actual y la posibilidad de promoción de los candidatos internos para las posiciones más importantes.

Tarjetas de autorización Para solicitar una elección sindical, el sindicato debe mostrar que cuando menos 30% de los empleados estaría interesado en ser sindicalizado. Los empleados indican su interés firmando una tarjeta de autorización.

Tarjetas de recolocación en la posición Tarjeta preparada para cada posición de la compañía, para investigar la recolocación posible de los candidatos y sus calificaciones.

Tasas de rechazo desigual Una prueba de impacto adverso, que puede demostrar que existe desigualdad entre los índices de rechazo de los miembros de un grupo protegido y de otros.

Taylor, Frederick Padre del movimiento de administración científica, según el cual un día de trabajo justo debe depender de un proceso cuidadoso y formal de inspección y observación.

Técnicas especiales de desarrollo gerencial Técnicas particulares (como la adecuación del líder) para desarrollar la habilidad de liderazgo, incrementar la sensibilidad de los gerentes a los demás y reducir los conflictos interdepartamentales.

Tendencia central La tendencia a calificar a todos los empleados de la misma forma, como cuando se califica a todos como regulares.

Teoría X Conjunto de afirmaciones que señalan que no se puede confiar en los trabajadores y se les debe obligar a realizar su trabajo.

Teoría Y Teoría alternativa de McGregor, según la cual la gente no tiene aversión al trabajo y puede conducirse con responsabilidad en una situación de trabajo.

Terminación a voluntad La idea, sustentada en la ley, de que la relación de empleo se puede terminar "a voluntad" del patrón o del empleado y por cualquier razón.

Tiempo flexible Plan por medio del cual los empleados pueden establecer su jornada de trabajo en torno a un núcleo central de horas a la mitad del día.

Tiempo libre voluntario Alternativa a los despidos en la que algunos empleados acceden a tomar tiempo libre, para reducir la nómina del patrón y evitar la necesidad de despidos.

Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964 Sección del Acta que afirma que no se puede discriminar con base en la raza, color, religión, sexo o nacionalidad, con respecto al empleo.

Trabajo a destajo Un sistema de pago basado en el número de elementos procesados por cada trabajador en una unidad de tiempo, por hora o por día.

Trabajo compartido Reduccion temporal en las horas de trabajo de un grupo de empleados durante las dificultades económicas, a fin de evitar despidos.

Trato desigual Significa que existe una desigualdad intencional entre la proporción de un grupo protegido y la proporción de los que obtienen el puesto.

Trato justo garantizado Programas de la empresa dirigidos a asegurar que todos los empleados sean tratados justamente. Habitualmente proporcionan vehículos formales,

bien documentados y muy publicitados para que los empleados puedan apelar cualquier problema elegible.

Unidad de negociación El grupo de empleados al que el sindicato está autorizado a representar.

United Steel workers of America* vs. *Weber Caso de la Suprema Corte de Estados Unidos en el que el demandante afirmó ser víctima de discriminación revertida.

Validez La validez de una prueba es la precisión con la que mide lo que se supone que debe medir o cumple con la función para la que fue diseñada.

Validez de contenido Una prueba que es "válida en contenido" es aquella que contiene una muestra justa de las tareas y habilidades realmente requeridas para el puesto en cuestión.

Validez de criterio Un tipo de validez basada en demostrar que las calificaciones en la prueba ("predictores") se relacionan con el desempeño en el puesto ("criterio").

Valor comparable Concepto por medio del cual las mujeres (a las que generalmente se les paga menos que a los hombres) pueden reclamar por que a los hombres en puestos comparables (más que estrictamente iguales) se les paga más.

Valores las personas primero Valores que colocan primero a los empleados en todas las decisiones, debido a que se considera que son el capital más importante de la empresa y merecen respeto y confianza.

Ventana de retiro previo Una especie de "oferta de oro" por medio de la cual se alienta a los empleados al retiro anticipado, y cuyo incentivo es una pensión liberada, además de, quizás, un pago en efectivo.

Wards Cove* vs. *Atonio Decisión de la Suprema Corte de Estados Unidos que hizo difícil probar los caso de discriminación ilegal contra la empresa.

CREDITOS DE LAS FOTOGRAFIAS

CAPITULO 1:

3 Andy Levin/Photo Researchers
10 Charles Gupton/Stock Market
12 Ken Straiton/Stock Market
18 Stacey Pick/Stock Boston
19 Alex Quesada/Matrix
20 Rhoda Sidney

CAPITULO 2:

34 Paul Fetters/Matrix
44 Stacey Pick/Stock Boston
64 Karen Kasmauski/Woodfin Camp & Associates

CAPITULO 3:

82 Charles Westerman/Gamma Liaison
91 Nita Winter/The Image Works
98 Bob Daemmrich/Stock Boston
102 IBM

CAPITULO 4:

117 Chris Gierlich/SABA
118 Delta Airlines
120 Delta Airlines
122 Bob Daemmrich/The Image Works
140 Gillette International
141 Joseph Giannetti/Stock Boston

CAPITULO 5:

158 Bob Daemmrich/Stock Boston
177 W.B. Spunbarg/Picture Cube
184 Laima Druskis/Stock Boston

CAPITULO 6:

212 Jim Pickerell/Stock Boston
217 Grant LeDuc/Stock Boston
222 Jack McKigney/Picture Group

CAPITULO 7:

235 Miro Vintoniv/Stock Boston
237 Saturn
244 L. Skoogfors/Woodfin Camp & Associates
249 The Roach Organization
250 Jeff Greenberg/Picture Cube
253 Lindsay Hebberd/Woodfin Camp & Associates
256 Peter Vadnai/Stock Market

CAPITULO 8:

268 M. Richards
275 Tim Davis/Photo Researchers
279 Bob Gomel/Stock Market
291 Charles Gupton/Stock Market
292 Carole Lee/Picture Cube

CAPITULO 9:

306 Will & Deni McIntyre/Photo Researchers
311 U.S. Department of Commerce
317 Jim Harrison/Stock Boston
318 Louis Psihoyos/Matrix
319 Saturn

CAPITULO 10:

344 Gabe Palmer/Mugshots/Stock Boston
352 Richard Paisley/Stock Boston
356 Edward L. Miller/Stock Boston

CAPITULO 11:

371 Lisa Quinones/Black Star
375 Gabe Palmer/Mugshots/Stock Boston
379 Frank White/Gamma-Liaison
380 D. Aubert/Sygma
382 Mark Richards
386 Randy Taylor/Sygma

CAPITULO 12:

401 Ogust/The Image Works
421 William Strobe/Woodfin Camp & Associates
423 Dan Lamont/Matrix
425 Sygma
432 Robert Reichert/Gamma-Liaison
433 Bob Daemmrich/Tony Stone Images

CAPITULO 13:

463 Bob Daemmrich/Stock Boston
469 Thomas Craig/Picture Cube
474 Ted Streshinsky/Photo 20-20
476 Mark Richards

CAPITULO 14:

488 John Giordano/SABA
494 Andree Abescassis/Photo 20-20
498 John Ficara/Woodfin Camp & Associates
506 Arnold Zahn/Black Star
512 Richard Palsey/Stock Boston
515 Robbie McClaran

CAPITULO 15:

527 Archive Photos
529 UPI/Bettmann
542 Charles Gupton/Stock Boston

CAPITULO 16:

569 Andrew Holbrooke/Stock Boston
577 Skjold/The Image Works
580 Rick Brown/Stock Boston

CAPITULO 17:

589 Comstock
593 Mark Katzman
599 UPI/Bettmann
603 David Sams/Stock Boston
607 Patrick Pfister/Picture Group

CAPITULO 18:

617 Joe Carini/The Image Works
628 John Elk III/Stock Boston
632 Frank Fisher/Gamma-Liaison

CAPITULO 19:

661 Blair Seitz/Photo Researchers
671 Henry Horenstein/Picture Cube

APENDICE:

681 Eiji Miyazawa/Black Star

ÍNDICE

NOMBRE Y ORGANIZACIÓN

A

Abbasi, Sami M., 350
Adkins, John I., Jr., 633
Administrative Management Society (AMS), 409
Adolf Coors, 180
Aerospace Company, 507
Aetna Life and Casualty Company, 61, 467
AFL-CIO, 528-29, 532-33, 542, 577, 621
Airwick Industries, 463
Alamo Rent-a-Car, 255
Albrecht, Karl, 10, 636
Allen, 120
Allstate Insurance Company, 339
American Airlines, 55
American Association of Retired Persons, 507
American Express, 496
American Federation of Labor, 527
American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), 528-29, 532-33, 542, 577, 621
American Flint Glass Workers Union (AFGW), 580
American Management Association (AMA), 252, 272, 273, 406, 407-08
American Psychological Association (APA), 33, 160, 162, 179
American Telephone & Telegraph Company (AT&T), 14, 170, 375
AMP, Incorporated, 247
AMR International, Inc., 272
Aramco, 41
Argyris, Chris, 271, 381
Assessment Systems Corp., 186
Association of Executive Recruiting Consultants, 133
Atchison, Thomas, 408
Atkinson, John, 156

B

Baer, Walter, 574
Bakke, Allen, 63
Barksdale, James, 593, 594
Barra, Anthony J., 512
Barrett, Gerald, 350
Bartley, Douglas, 84, 414
Bartol, Kathryn, 350
Bass, Alan R., 47
Beach, Dale, 570
Belcher, David, 408
Ben & Jerry's, 382
Berlitz, 292
Best Western Hotels, 304
Blake, Robert R., 289
Blue Cross/Blue Shield, 492, 528-29
Bolles, Richard, 392
Borman, Walter C., 343
Boureslan, Ali, 41
Braniff Airlines, 18, 664
Brett, Jeanne M., 530
British Petroleum (BP), 268
Buford, James, Jr., 334
Burger, Warren Earl, 37, 54
Burger King, 664
Burkhalter, Bettye, 334
Burlington Industries, 668
Bush, George, 41, 44
Byham, William C., 171

C

Cadillac Motor Car Division, 311
California State University School of Business and Public Administration, 275
Campbell, David P., 370
Campbell Soup Company, 496
Career Placement Registry, Inc. (CPR), 137
Carnegie Mellon University, 12
Carrell, Michael R., 566
CBS School for Management, 277
Chase Manhattan, 120
Cho, Fujio, 220, 592
Ciba-Geigy, 291, 679
Citibank, 120, 678
Clinton, Bill, 577
Cobb, Douglas Ford, 472
Coca-Cola, 140
Colgate-Palmolive Company, 291, 292, 666-67, 679
Columbia University, 273
Conference Board, 272
Continental, 18
Control Data Corporation, 249, 604
Cook, Marv F., 119,175
Corning, Inc., 317-18, 580
Crocker National Corporation, 665-66
Crotonville, 279
Cumming, Charles, 424

D

Delta Airlines, 15, 18, 19, 21, 32, 120, 220, 381, 382, 664, 665
Deming, W. Edwards, 311-312
DIALOG INFORMATION SERVICES. INC., 137
Digital Equipment Corporation, 352
Displaced Homemakers Network, 139
Division 14 (Division of Industrial and Organizational Psychology), 160
Domino's Pizza, 665
Dow, 291-92
Drake Bean Morin, Inc., 377, 604
Drucker, Peter, 662, 663
Dubrin, Andrew J., 297
Duke Power Company, 37
DuPont, 471, 622
Duracell, Inc., 605

E

Eastern, 18
Eli Lilly, 15
Equifax Services, 180

F

Famularo, Joseph, 236, 339, 446
Federal Express Corp., 18, 19, 20, 21, 120, 220, 311, 323, 353, 381, 386, 474-76, 515, 591, 592, 593-94, 595, 606-07
Federal Reserve Bank of St. Louis, 121
Feinberg, Mortimer, 355
Feldacker, Bruce, 536
Fidelity Investments, 125
Fiedler, Fred, 280
Field, R. H. George. 282
Financial Executives Institutes, 409
Fine, Sidney A., 93
Fleishman, Edwin A., 47,169
Florida Power & Light Companv (FPL), 311-16
Ford Motor Company, 246, 665
Freudenberger, Herbert, 637

G

Ganger, Ralph E., 249
General Electric Company, 270, 279, 662

General Foods Corporation, 511-12
General Mills, 420, 421, 423
General Motors Corporation, 12, 419, 431, 493, 498, 579-80
George, Bill, 323
Getman, Julius G., 552
Gillette International, 140, 253
Gist, Marilyn, 249
Glueck, William F., 647
Goldberg, Stephen B., 552
Goldman Sachs, 317, 375, 384-86
Gompers,Samuel, 527, 558
Goodfellow, Matthew, 549
Goodyear Tire and Rubber Company, 268
Griggs, Willie, 37

H

Hall, Douglas, 375
Hallet, Geffrev J., 541
Hansen, Jo-Ida C., 370
Harris, Donald, 115
Harvard Business School, 269, 273, 274, 292
Harvard University, 373
Hay Associates, 409, 589, 600-01, 602
Heavrin, Christina, 566
Heidrick and Struggles, 409
Henderson, Richard I., 79, 95
Herbert, Theodore, 326
Herman, Jeanne B., 552
Hewitt Associates, 14, 409, 514
Hewlett-Packard, 275
Hilton, 220, 255
Hinrichs, John, 170
Hodes, Bernard S., 124
Holland, John, 368-69
Hollman, Kenneth W., 350
Honeywell Corporation, 308

I

IBM, 15, 238, 381, 382-83, 423, 589-90, 591, 594, 595, 678, 680
IDS Financial Services, 510
INSEAD, 269, 680

J

J. P. Stevens, 539
Jacobs. Grover, 334
JC Penney, 19, 20, 317, 375, 381, 383-84, 385, 386
Jeanneret, P. R., 90
Jennings, Margarette C., 93
Johnson, Lyndon B., 31
Johnson Controls, 41

K

Kaiser Aluminum and Chemical Company, 63-64
Kaiser Permanente, 128
Kernan, Mary, 350
Kinney Shoe Corp., 254-55
Kleppner, Daniel, 248
K-mart, 664, 665
Knapper, Arno F., 261
Knights of Labor, 527
Koch, Ed, 668-69
Kraft, Inc., 681
Kresge's, 664

L

Land, Edwin, 16-17
LeBlond, Gregory T., 472
Leukart, Richard H., 441
Levi Strauss, 425
Likert, Rensis, 17-18, 317
Lincoln Electric Company of Ohio, 467
Lockheed Aeronautical, 617
London Business School, 680
London House, Incorporated, 179
Louis Harris & Associates, 310, 589

M

McCormick, Ernest, 90, 625
McDonald's, 664, 665
McDonnell-Douglas Corporation, 48
McGregor, Douglas, 17, 19
McKinsey and Company, Inc., 460-61
Madlin Nancy, 249
Maier, Norman R. F., 276, 628
Management Information Service of the American Management Association, 391
Manns, Mary Lynn, 669
Manufacturers Hanover Trust, 120
Martin, Christopher, 206
Martin, David, 350
Maslow, Abraham, 380, 381
Meany, George, 532
Mecham, R. D., 90
Merck and Company, 336-37
Meyer, C. Kenneth, 519
Meyers, Scott, 285
Midvale Steel Company, 453
Miller, Richard, 329, 331
Modica, Stanley J., 310
Morrison, Glenn, 633
Motorola, Inc., 238, 311, 423
Mouton, Jane S., 289
Murrey, Joe H., Jr., 350
Myers, David C., 93

N

Nagao, Denise, 206
National Association for the Advancement of Colored People (NAACP), 40
National Electrical Manufacturer's Association, 448
National Industriai Conference Board, 310
National Safety Council, 613, 627
National Science Foundation, 121
National Trade Association, 448
Nissan Motor Manufacturing Corp. U.S.A., 576
Nixon, Richard, 181
Noe Raymond, 183
Northrop Corporation, 308
Northwest Air, 14, 18

O

Oakite Company, 463
Olson, Howard, 93
O'Neal, Sondra, 422
Opinion Research Corporation, 589
Otis, Jay L., 441

P

Pace University, 275
Pan Am, 18
Pati, Gopal C., 633
Payne, Richard, 392-93
Penley, Larry, E., 472
Penley, Yolanda E., 472
Pension Benefits Guarantee Corporation (PBGC), 499-500
Peoples' Express, 18
Pflug, Warner, 531
Polaroid Corporation, 16-17
Potash, M. Steven, 575
Primerica, 494
Proctor & Gamble, 678
Projects With Industry, 140
Prudential Insurance Company, 120
Public Health Service, 121
Publix, 590

R

R. J. Reynolds, 14
Ramsey, Norman, 248
Reagan, Ronald, 177
Richardson, Reed, 567, 571
Right Associates, Inc., 604
Rockwell International, 425
Rodgers, Douglas D., 206
Roosevelt, Franklin D., 528
Russ, H. Lee, 215

S

Sackhein, Kathryn, 181
Safety, Inc., 643
Salomon Brothers Inc., 129
Saturn Corporation, 18, 19, 20, 21, 220, 254, 256, 317, 319-23, 375, 376, 381, 383, 421-23, 471, 578, 579-80, 591-92, 606-07
Sayles, Leonard R., 389, 481
Scanlon, Joseph, 468
Schein, Edgar H., 371-74, 376-77
Schmitt, Neal, 183
Seattle First National Bank, 507
Shell, 268
Sloane, Arthur, 572
Smith, Fred, 19, 593
Society for Human Resource Management, 409
Society for Industrial and Organizational Psychologists (SIOP), 160
Spirig, John, 249
Spratt, Michael F., 466
Standohar, Paul D., 438
Stanton Corporation, 179, 180
State Farm Insurance Companies, 29
Steelcase Office Furniture Company, 589
Steele, Bernadette, 466
Stevens, George, 647
Strauss, George, 389, 481
Stride Rite Corp., 507
Studebaker Auto Company, 499
Sullivan, John F., 465
Sun Life of Canada, 252
Swart, J. Carroll, 644

T

Tandy Corporation, 668
Taylor, Frederick, 453
Teamsters Union, 532
Technicon, 275
Texas Instruments Company, 235, 238, 285, 286-87, 317
Thomas, Clarence, 34
Tiffin, Joseph, 625
Touche Ross, 126
Toyota USA, 18, 19, 20, 21, 220-23, 237, 238, 254, 256, 317, 318, 322-23, 375, 376, 381, 419, 471, 590, 592, 594, 606-07
Travelers Companies, The, 127
Trice, Harrison, 634
TWA, 18

U

Union of Japanese Scientists and Engineers, 311
United Airlines, 51
United Auto Workers, 422, 431, 532, 576, 579-80
U.S. Air, 18
U.S. Chamber of Commerce, 182
U.S. Military Academy at West Point, 19
United Steelworkers Union, 577
United Technologies, 425
University of California at Berkeley, 273
University of Chicago, 273

V

Verser, Gertrude Casselman, 276
Vroom, Victor, 280-81, 282, 283, 284
Vulcan Materials Company, 667-68

W

W. T. Grant, 664-65
Wackenhut Corporation, 179
Waltz, Dennis, 318
Wang Laboratories, 506
Weber, Brian, 63
Wellins, Richard, 323
Wells Fargo, 666
Weyerhaeuser Company, 246
WITF, Channel 33 of Harrisburg, 247
Witney, Fred, 572
Woolworth's, 664
Wright, Martin, 310
Wrigley Company, 138

X

Xerox Corporation, 138, 238
Xerox Educational Systems, 272

Y

Yetton, 280-81, 282, 283, 284
Yoder, Dale, 105,189, 227, 438, 560

Z

Zemke, Ron, 10

http://libreria-universitaria.blogspot.com

ANALÍTICO

A

Acceso, matrices de, 116
Accidentes, 614-15, 622-31
  características individuales y, 623, 625-27
  exámenes médicos y, 181
  investigación de OSHA, 617
  por actos inseguros, 623, 625-27
  por condiciones de inseguridad, 622-23, 627
  prevención de, 627-31
Acción afirmativa, 40, 61-66
  definida, 31
  estrategias de, 62-66
  igual oportunidad de empleo vs., 61
  pasos en la, 62
Acción retroalimentadora de las encuestas, 591
Acta Davis-Bacon (1931), 402
Acta de codeterminación (1976), 683
Acta de conciliación al presupuesto de autobuses de 1985, 496-97
Acta de conciliación del presupuesto autobuses (1987), 500
Acta de los Derechos Civiles (1866), 29, 42-43
  Sección 1981 de, 40
Acta de los Derechos Civiles (1964), 39, 403, 599. *Véase también* título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964
Acta de los Derechos Civiles (ADC 1991), 33, 34, 41-44, 46, 47
Acta de restauración de los Derechos Civiles (1987), 70-8
Acta del trabajo en ferrocarriles, 537
Acta extensa de la reforma a la salud y seguridad ocupacional (1991), 621
Acta Nacional de Recuperación Industrial, 527-28
Acta Nacional de Relaciones Laborales 1935 (Acta Wagner), 404-5, 533-36, 564, 578-79
Actividades en el puesto, 77
Acuerdo, contrato colectivo, 570
Acuerdos operativos modernos, 580
ACUMEN, 278-79
Administración
  aplicación de la computadora en, 278-79
  auditoría, 293
  características, 278
  caso individual, 495
  científica, 453
  círculo de calidad y, 307
  cooperación con el sindicato, 577
  multinacional, 678-79
  múltiple, 269
  participativa, 469
  preparación del contrato, 565
  préstamos, 508
  resistencia al horario flexible, 302
  tarjetas de autorización y, 542-46
  tendencias en, 13
  Véase también Carrera, administración de; Ejecutivos; Desarrollo gerencial; Gerentes; Administración de Personal
Administración científica, 453
Administración de la carrera/programa de ascensos internos, 381-86
Administración del personal, 1-27
  aspectos de, en línea y staff, 4-9
  cambio de ambiente de, 3
  definición, 2
  evolución de, 661
  filosofía de, 16-18, 671-73
  importancia de, 3-4
  papel de cambio en, 663
Administración estratégica de los recursos humanos, 669, 674-8
Administración múltiple, 269
Administración por objetivos (APO), 316, 344-45, 348
Administración superior
  compromiso para la seguridad, 622, 630-31
  comunicación entre grupos autodirigidos y, 322-23
  influencia en la filosofía corporativa, 16-17
Adquisiciones, 605-606
Advertencia, formal escrita, 356
AFSCME vs. *State of Washington*, 428
Agencias de asistencia pública, 130
Agencias de servicio de empleo, estatal, 142, 433
Agencias privadas para el empleo, 130, 140
Agotamiento, 637-38
Agresión, 355
Ajuste de personal, 13, 19, 605
Ajustes por el costo de la vida (cola), 431
Albermarle Paper Company vs. *Moody*, 37-38, 47, 71-41, 350
Alcoholismo y abuso de sustancias, 632-35
Alojamiento, problemas discriminatorios acerca de, 144
Amas de casa desplazadas, 140
Ambiente de trabajo, 35, 97, 635-36
Ambulantes, comités, 527
Americanos Discapacitados, Acta (1990), 32, 33, 44-45, 47, 54, 176, 640
  compensación al trabajador y, 491
  decisiones de seguridad y, 628
  examen físico y, 181
  prueba de fármacos y, 182
Analfabetismo funcional, 251-52
Análisis de correlación, 159
Análisis de disponibilidad, 58
Análisis de proporciones, 109-10
Análisis de puestos, 2, 76-106, 170, 449
  aplicación a negocios pequeños, 98-102
  aplicaciones de la computadora en, 89
  definición, 77
  en el método de comparación de factores, 439
  en el método de puntos de evaluación de puestos, 445
  entrevista estructurada y, 216
  igual oportunidad de empleo y, 81
  información para, 80-89
    cuestionario de análisis de posición, 88, 90
    cuestionarios, 82, 83, 88-89, 98-99
    departamento del trabajo, procedimiento, 90-91
    diario/bitácora participante, 86
    enfoque funcional del análisis de puestos, 91-93
    entrevistas, 81-83
    observación, 83-86
    procedimiento del servicio civil de Estados Unidos para la reunión del, 86-88
  método de jerarquización y, 412-13
  pasos en, 79-80
  procesos de validación y, 157
  usos de, 77-78
Análisis del desempeño, 241, 243
Analistas de puestos, 6
Anclas, de carrera, 371-72
Anillos de defensa, 604
Annual Guide to Corporate Excellence, 312
Ansiedad, 235
Antigüedad, 52, 378, 420, 571, 603-4
Anuncio de revistas, 123-24
Anuncio en el periódico, 124
Anuncios clasificados, 53, 123-29
  discriminativo, 126-28
  medio de los, 123-24, 140
  principios de los, 124-28
  respuesta, 391
Anuncios de periódicos, 123, 139,140
Anuncios para solicitar personal, 53, 123-29
  contestación, 391
  discriminación, 126-28
  ética de, 124-28
  medio de, 123-24, 139, 140
APAA (atención, participación, aspiración, acción), 124
Apariencia del entrevistado, 224
Aplicación de exámenes, 155-67
  apercepción temática, 155
  aplicación a negocios pequeños, 184-86
  aplicaciones de la computadora en, 169, 186
  capacidad, 419
  condiciones para, 157, 160-61
  confiabilidad de, 156-57, 190-91
  discriminatoria, 54
  errores en, 157, 190
  examen médico, 181-82
  normas para, 160
  objetivo, 170
  para drogas, 180
  personalidad, 166-67, 628
  realidad, 374
  seguridad de, 162
  temas de relevancia y justicia, 172, 193-94
  temas éticos y legales en, 161-63
  tipos de, 163-67
  validez de, 51, 155-56, 159-60, 161, 183, 191-93
  visual, 628
Apoyo a largo plazo, 605
Aprendizaje
  acción, 269-70
  principios de, 239-40
  programado, 247
Aprendizaje de acción, 269-70
Aptitudes, 369-70, 411
Aptitudes cognoscitivas, exámenes de, 163-65
Aptitudes en lengua extranjera, 114
Aptitudes generales, batería de prueba, 220, 370
Aptitudes, inventario de, 89, 112-14
Arabian American Oil Company case, 41, 42, 43
Arbitraje, 568, 572
Arbitraje obligatorio, 568

Área de trabajo, población de, 59
Armonía en las entrevistas, 212
Arrendamiento de empleados, 512-13
Asbestosis, 638-39
Asesoramiento
carrera, 392
de la carrera y en la búsqueda de empleo por medio de computadora, 377
financiero, 508
interno, 632
para ayuda a la colocación, 604
previo al retiro, 386-87, 612
Asesoramiento para una nueva colocación, 604
Asesoramiento, servicios de, 503-4
Asesoramiento/sustitución, 244, 267, 269
Asignaciones
asignación completa de obligaciones, 78
de línea vs. De staff, 6-9
de rotación, 267
especiales, 244
internacionales, 679-80
primera, 374-78
Asignaciones especiales, 244
Asistente de (puesto), 244
Atracción interpersonal, efecto en las entrevistas, 210-11
Atuendo, 55
Auditoría
de la función de la dirección de recursos humanos, 668-71
de referencias, 173
dirección, 293
estado de cargos por beneficio, 489
transparente, 33
Aumentos por méritos, 463-65
Aumentos por méritos, suma total, 464-65
Ausentismo
métodos de reclutamiento y, 138-40
por injusticia, 571
exámenes médicos y, 181
Autorrealización, 22, 380-81
Autorrealización, escala de, 278
Autoclasificaciones, 352
Automatización, oficina, 12
Autonomía como ancla de carrera, 372
Autoridad, 15, 96
Autoselección, 223
Aviso de apertura de puestos por correo, 117, 118, 119, 384-86
Ayuda para casa, 505

B

Bakke vs. *The Regents of the University of California*, 63
Banco de aptitudes, 117
Bancos, experiencia, 117
Base del conocimiento, 669
Bases de datos de empleados, 137-138
Batería, prueba, 158
Beneficios de adopción, 504, 505
Bióxido de carbono, 638
Bitácoras, el análisis del puesto y, 86
Boicot, 569
Bono anual, 457-59
Bonos, planes, 425, 457-59, 475, 476
Boulwareism, 584-4
Brito vs. *Zia Company*, 350
Buenas intenciones, discriminación con base en, 51
Burnout: How to beat the High Cost of Success (Freudenberger), 637
Business Week, 120, 528

C

Cafetería, plan de prestaciones, 510
CAJE (Evaluación de puestos de trabajo con ayuda de la computadora), 422
Calidad, 478
Calidad en el trabajo diario, 315, 316
Calidad en vida del trabajo, 10-11, 671
Calidad, círculos de, 15, 256, 300, 305-9, 315
definición, 305
incremento de la eficiencia, 307-9
pasos para establecer, 305-7
problemas encontrados en, 307
sindicatos y, 577-80
Calificación ocupacional de buena fe, 49-50, 53
Calificaciones, carencia de, 597-98
Calificaciones, inventarios, 112
California Federal Savings and Loan Association v. *Guerra*, 33
Cambio, como manejarlo, 18
Cáncer, relacionado con asbesto, 638-39
Candidatos al puesto
de acuerdo al puesto, 219
disponibilidad de, 112-21
Véase también Entrevistas, Reclutamiento
Candidatos, errores por el orden de entrevista, 210
Capa fina, cromatografía, 182
Capacidad
ascenso con base en, 378
como ancla de carrera, 371
plan Scanlon y demandas de, 469
Capacidad analítica, 371
Capacidad gerencial como ancla de carrera, 371
Capacitación, 2, 4, 238-63
alfabetización, 251-52
aprendizaje programado, 247
asesor, 170
aspectos legales de, 240
cambios en, 663
círculo de calidad, 306
cursos, 113
de evaluadores del desempeño, 349
de inspección, 163, 254-55, 351, 488, 504, 555-56, 638
definición, 238
desarrollo gerencial en contraste con, 238
determinación de necesidades para, 239, 240-43, 250-51
diversidad en, 254-55
educación acerca del sida, 252-53
efecto Hawthorne y, 643
"empowerment" del grupo, 319-20
en el extranjero, 253-54
en el puesto, 244-45, 267-69
en negocios pequeños, 249-50
enfoque en miniatura de la capacitación y evaluación del puesto, 170-72
especialistas en, 6
evaluación, 257-58
GRID, 289
grupos autodirigidos y, 322
información del análisis de puestos utilizada en, 78
instrucción asistida por computadora (IAC), 249
instrucción de funciones, 245
lecturas, 246
mejoramiento de la calidad y, 313-15
mejoramiento de métodos, 15
para asignaciones internacionales, 679-80
para grupos de trabajo y, su "empowerment", 256
proceso básico de, 239
productividad y, 668
reducción de actos inseguros a través de, 629, 630-31
responsabilidades del personal de línea y del staff en, 8
sensibilización, 285
servicio al cliente, 255
servicio y, 11
técnicas audiovisuales, 246-47
tipos de grupos, 323
transferencia de, 277
valores, 254
Véase también Desarrollo gerencial
vestibular y simulada, 247-49
Capacitación a extranjeros, 253-54
Capacitación de evaluadores, 170
Capacitación de mejoramientos de métodos, 15
Capacitación en alfabetización, 251-52
Capacitación en diversidad, 254-55
Capacitación en el trabajo, 244-45, 267-70, 290
Capacitación mediante instrucciones para el puesto, 245-46
Capacitación para el servicio al cliente, 255
Características personales, accidentes y, 625-27
Carpenter vs. *Stephen F. Austin State University*, 350
Carrera, administración de, 13, 365-97
ajuste de personal y fusiones, 605-7
aplicaciones de la computadora en, 377
ascensos, 378-79
cómo encontrar el trabajo adecuado, 390-95
despidos, 602-5
factores que afectan las elecciones de carrera, 366-74
la primera asignación y, 374-78
retiros, 386-87, 607-8
transferencias, 379-80
Carrera, anclas de, 371-72
Carrera, ciclo de, 366-68
Carrera, consejeros de, 392
Carrera, intereses y aspiraciones de, 114, 266
Carrera, reestructuración, 662
"Carta de derechos" para los miembros del sindicato, 538
Cartas de referencia, 173
Castigo, 596-97
Castigos, 595, 617-18
Catástrofes, investigación de la OSHA, 617
Categorías, 413
Cazadores de cabezas, 132-33
Centros de evaluación, 168-70, 171, 183
Clases, 413
Clasificación de alternancias, 332, 336, 348
Cláusula de ajuste proporcional, 431
Clima laboral, 4
Club campestre de la compañía, 505
Codeterminación, 683
Código del peinado, 55
Códigos de arreglo personal, 55
Códigos del vestido, 55, 132
Coeficiente de confiabilidad, 190
Cohecho de representantes sindicales, 538
COLA, 431
Colaboradores clave, 466
Colocación, 4, 628-29
Colocación, entrevista de, 205
Colocación, entrevista estructurada, 216-17
Colocación, preguntas de, 216
Comisiones de empleo justo, 45
Comisiones de relaciones humanas, 45

Comisiones, ventas, 461
Comité directivo de los círculos de calidad, 305
Comité(s),
clasificación, 352
comités ambulantes, 527
conducción de un círculo de calidad, 305
Entrevista en, 216-17
evaluación de puesto, 411-12
para dirigir la campaña del sindicato, 553-54
Comités de clasificación, 352
Cómo facultar al trabajador ("empowerment"), 319-20, 322
capacitación para, 256
Cómo formar un grupo, 286-89
Cómo iniciar la orientación, 358
Compañerismo entre empleados, creación del sentido de, 21
Comparación de factores, método de, 415, 427, 439-44
Compensación
aplicaciones de la computadora en, 422
aspectos de, 401-2
con base en la antigüedad, 401, 473-74
de directivos, 425-26
de ejecutivos, 425-26
de empleados en el extranjero, 432-33
de empleados profesionales, 427
definida, 401
desempleo, 404
ejemplo del programa de compensación total, 474-76
formación del compromiso con, 421-24, 474-76
influencias del sindicato sobre las decisiones en, 404-5
información del análisis de puestos utilizadas en, 77-78
limitación de ganancias en, 15
políticas, 402, 405, 434-35
reestructuración, 662
responsabilidades de línea vs. de staff en, 8
temas actuales en, 427-32
temas internacionales en, 680-81
temas legales en, 402-4
tendencias actuales en, 419-21
Título VII y, 55
Véase también Pago; Salario
Compensación a ejecutivos, 6
Comportamiento, no verbal, 210-11, 224
Compresión del salario, 430-32
Comprobación de gravamen dentro del Acta de los Derechos Civiles de 1991, 42
Compromiso del empleado
administración de carrera y, 380-87
comunicaciones en dos sentidos y, 589-92
filosofía de la administración de los recursos humanos y, 672-73
fomento, 3
grupos autodirigidos y, 319-22
manejo de la compensación y, 421-24, 474-76
necesidad de, 18-22
orientación y, 237
prestaciones y, 515-16
proceso de contratación y, 220-23
sindicatos y, 577-80
Computadora, aplicaciones
en el análisis del puesto y contratación, 89
en el contrato colectivo, 575
en incentivos, 310, 472
en la administración de carrera, 377
en la administración estratégica de los recursos humanos, 669
en la administración, 278-79
en la aplicación de los exámenes, 169, 186
en la compensación, 422
en la entrevista, 206
en la evaluación del desempeño, 357
en la igualdad de empleo, 58-59
en la planificación y reclutamiento, 139
en la predicción de los requisitos del personal, 110-11
en la seguridad ocupacional, 643
en las prestaciones, 510-12
en las relaciones laborales, 541
Comunicación (es), 2
en dos sentidos, 21, 589-92
entre la administración superior y los grupos autodirigidos, 322-23
inventario de aptitudes y, 89
la tensión en el trabajo y, 638
Comunicaciones, en dos sentidos, 21, 589-92
Concesión, 564
Condiciones de trabajo. *Véase* Trabajo, condiciones de
Condiciones económicas generales, 120-21
Condiciones, negociación, 564
Conferencias de investigación, 60
Confiabilidad, 156-57, 190-91
Conocimiento del puesto
errores del entrevistador y, 209
preguntas acerca de, 216
Conocimiento, 218
Consejeros, 292, 375
Consejo Nacional de Relaciones Laborales, 405, 533, 536, 539, 546-51, 553
Consideraciones acerca de la gente, 17-18
Consistencia interna, 156-57
Consultores
de comercialización ejecutiva, 392
de relaciones laborales, 541-42
elecciones de decertificación y, 557
Consultores ejecutivos de mercadeo, 392
Contabilidad de los Empleadores para las Pensiones, 500
Contacto visual, 210, 224
Contactos personales, 390-91
Contexto del trabajo, 77
Contraofertas en el contrato colectivo
cálculos por computadora de los costos de, 575
Contratación
bajo el Acta de los Derechos Civiles de 1866, 42-43
con base en el valor, 21, 220-23, 382, 672
contribuciones en, 63
en Toyota, 220-23
estilo masculino y, 211
mantenimiento del valor del individuo, 20
negligente, 154
normas para, 160
presión de, 210
Prevención de la tensión en el trabajo por medio de una buena, 638
Véase también Reclutamiento
Contratación del personal, 2, 89
Contratación fuera del trabajo, 568
Contratación, *Véase* Contrato colectivo
Contratistas
federales, 31, 32
independientes, 435-36
Contrato (s)
"antisindicalista", 533
de pensión, 403
de trabajo, administración de, 571
Contrato colectivo día a día, 571
Contrato colectivo, 563-84
aplicación de la computadora en, 575
boicot y, 569
consejeros de las relaciones laborales en, 542
convenio, 51-52, 570
de buena fe, 564-65
definido, 574
día a día, 571
dificultades en, 567-68
elecciones, 538, 549-54
etapas de, 567
grupo de negociación, 565
huelga patronal, 569
huelgas y, 568-69
mediación en, 568
puntos de negociación, 565, 566
Véase también Sindicatos
Contrato de pensión, 403
Control
como función gerencial, 2
del trabajador, 577
funcional, 5
Control de la planta de personal, 14
Control funcional, 5
Convenio de buena fe, 564-65
Convenios alternativos de trabajo, 300-305
Cooperación, 665
creativa, 4
del empleado, 411
filosofía de (plan Scanlon), 468-69
manejo de sindicatos, 577
Coordinación, 628
Coordinadores de acción afirmativa, 6
Corte de Apelaciones, Segundo Circuito, 51
Corte Resoluciones de, declinar al sindicato, 528. *Véase también* Suprema Corte
Costos
de los procesos de selección, 154
de mano de obra, 4, 14, 683
de reclutamiento, 139
del control de la compensación a los trabajadores, 631
Costos de contención/reducción
control de la compensación de los trabajadores, 491-92
en las prestaciones de salud, 493-94
en las prestaciones médicas, 14
la mano de obra y, 4, 14-15
sida y, 494-95
Creatividad como ancla de carrera, 371
Criterio gerencial, 111
Criterio resultado, 191, 192
Criterio, problemas de, 194
Criterio, validez del, 155, 159-60
Criterios (normas del éxito), 158
Criterios de desempeño poco claros, 345, 347
Cromatografía, capa fina, 182
Cruzamiento, 576
Cuestionario para el análisis de puestos, 88, 90, 449-19
Cuestionarios
análisis de posición, 88, 90
para análisis de puestos, 82, 83, 88-89, 98-99
Cuidado a los ancianos, 507, 661
Cuidado de los niños, subsidiado, 506
Cuidado preventivo de la salud, 494
Cultura
diferencias internacionales en, 682
capacitación en el extranjero y, 253-4
y la compañía, 308-9, 316, 667

Cultura de la compañía, 308-9, 316, 667
Curriculum vitae, 137-38, 392-95
Curvas de sueldos, 405, 416, 417
Chamberlain vs. *Bissel, Inc.*, 350
Chatelier vs. *Robertson,* 599
Choque con la realidad, 235, 374

D

Decisión no premeditada en entrevistas, 208-9, 212
Decisiones, ascensos, 378-79
Decisiones, relacionadas con la carrera. *Véase* Administración de carrera
Declaración pública de hechos privados, 163
Decretos por consentimiento, 43
Deducibles, 15
Defensa de las necesidades del negocio, 39, 42, 50-51, 53
Defensa, anillos de, 604
Defensivo, 355-56
Deficiencias bancarias, 18
Demanda del consultor de relaciones laborales
  formulario, 543-44
Demanda sindical, 554-56
Demandas, 564, 565
Demandas por invasión a la privacidad, 162-63
Departamento de personal, puestos encontrados en, 6, 7
Derecho a las leyes del trabajo, 537
Derecho(s)
  apreciación de las acciones, 460
  de los aplicadores de pruebas, 162
  de los empleadores, 537
  de los empleados, 162-63, 537
  derechos adquiridos, 403, 499
  portabilidad, 403
Derechos de apreciación de acciones, 460
Derechos de Educación para la Familia y Privacía, Acta (1974), 175
Desarrollo gerencial, 2, 264-98
  capacitación en el trabajo, 267-70
  capacitación en oposición con, 238
  computarizado, 278-79
  definición, 265
  desarrollo ejecutivo, 266, 289-94
  en organizaciones más pequeñas, 292-94
  naturaleza y propósito de, 265-67
  técnicas especiales, 279-89
  técnicas fuera del trabajo, 270-79
Desarrollo gerencial, seminario (University of Chicago), 273
Desarrollo, 4, 112, 290, 294
  promocional, 382-83
  Véase también Administración de carrera; Desarrollo gerencial; Capacitación
Descripción de categoría, 414
Descripción del puesto, 77, 79, 80, 93-102, 241, 449-19
  ambiente físico y condiciones de trabajo, 97
  aplicación en negocios pequeños, 98-102
  autoridad, 96
  capacitación y, 250
  declaración de relaciones, 95-96
  definición, 77
  empleados eventuales y, 132
  identificación del puesto, 94, 95
  método de puntos de evaluación de puestos, 445
  normas, 97
  normas de desempeño, 97
  responsabilidades y obligaciones, 96
  resumen del trabajo, 94-95
Desempeño del puesto
  formularios de solicitud para predecir, 114-48
  medida y retroalimentación, 11
  mejoramiento, 4, 13-14
  no satisfactorio, 597-98
  normas de, 77, 97, 160, 345, 347-48, 471-73
  pago para, 15
  pruebas de personalidad y, 166
Desempeño, evaluación de, *Véase* Evaluación del desempeño
Desempeño, evaluación, 2, 11, 114, 328-64
  aplicación de computadora en, 357
  ascenso y, 329
  clasificadores, 349
  definición del puesto y, 330-32
  desarrollo gerencial y, 266
  estado actual de, 356-58
  evaluación de la entrevista, 207, 353-56
  formulario, 334-35
  igualdad de los requisitos del empleo y, 349-51
  información del análisis del puesto y, 78
  métodos de, 332-45
    administración por objetivos, 316, 344-45, 348
    comparación por parejas, 332, 337
    distribución forzada, 336-37, 348
    escala gráfica de clasificación, 332, 333, 347, 348
    escalas de clasificación ancladas en el comportamiento, 340-44, 348
    formas narrativas, 338-39
    fusión, 345
    incidente crítico, 338, 348
    jerarquización de alternancia, 332, 336, 348
  orientado a la carrera, 376-77, 383-84, 385
  papel del supervisor en, 329-30, 351
  pasos en, 330
  problemas con, 330, 331, 345-48
  razones para, 329-30
  salario y, 329
Desempeño. *Véase también* desempeño del puesto
Desempleo, compensación por, 404
Desempleo, impuestos por, 485
Desempleo, prestaciones complementarias por, 490
Desempleo, seguro de, 485-99
"Desilusión con el coeficiente de validez normal", 194-96
Despido, 54, 572, 597-99, 572, 597-2, 602, 632, 633
  injustos, 599
  procedimientos, 600
  razones para, 597-598
  Véase también Terminación
Despidos, 14, 349, 602-5
Desregulación, 576
Determinación del fondo para los bonos anuales, 457-59
Día del trabajo, 401
Diarios, análisis de puestos y, 86
Días feriados, pagos, 489
Diccionario de títulos ocupacionales, 94, 96, 100,101-2, 370, 373, 433-34
Difamación, 162, 175, 197-55
Diferencias por el costo de la vida, 432-33
Dificultades en el contrato colectivo, 567-68
Dignidad de los subordinados, 596
Dilema del Truco Nuevo, 275-76
Dinero, la motivación y, 401, 453-54. *Véase también* Incentivos financieros
Disciplina sin castigo, 596-97
Disciplina, 572, 594-95, 600, 632
  justicia en, 594-97
  normas, 595-96
  sin castigo, 596-97
Discriminación, 13, 46-52
  cómo responder a los cargos de, 57-60
  con base en las buenas intenciones, 51
  con base en los acuerdos del contrato colectivo, 51-52
  contra homosexuales, 70-6
  defensas contra demandas de, 46-52, 161-62
  en los anuncios, 126-28
  examen injusto y, 193-94
  examinadores, 207-8
  ilustrativa, 52-56
  injusta, 37, 39, 70-5
  intencional, 42
  origen nacional, 33
  por la edad, 33-34, 502-3, 598-99
  prácticas de imposición de EFOC contra, 56-61
  revertida, 63
  Véase también Acción afirmativa; Igualdad en la oportunidad de empleo
Discriminación en el empleo por la edad, Acta de 1967, 31, 33-34, 47, 49-50, 404
Discriminación injusta, 37, 39, 70-5
Discriminación inversa, 63
Diseño del puesto, 11
Diseño y manufactura asistida por computadora (CAD), 12
Diseño, del puesto, 11
Doctrina de empleo de conformidad, 528, 606-7
Dolor de espalda, 639-640
Dolores de cuello, 639-640

E

Estados Unidos, Oficina de Educación de, 121
Estados Unidos, Asamblea de Consejeros Económicos de, 121
Estados Unidos, Departamento del Trabajo de, 90-91, 121, 613
  servicio de empleo, 121, 129, 220
Estados Unidos, gobierno, aplicación de pruebas para la selección del personal del, 4
Estados Unidos, procedimientos de Análisis de puestos del Servicio Civil de, 86-88
Estados Unidos, sección 1981 del título 42 del código de los, 29
Económica huelga, 568
Económicas, condiciones en general, 120-21
Económicas, razones para los programas de seguridad, 613
Económicos, indicadores, 121
Economista, 180
Edad
  como calificación ocupacional de buena fe, 49-50
  cronológica y mental, 164
  discriminación basada en la, 33-34, 502-3, 598-99
  frecuencia de accidentes y, 625-27

Edad cronológica, 164
Edsel, auto de la Ford, 671
Educación
asuntos discriminativos acerca de, 144
con video en salón de clases, 275
continua, 272
formal, 113
interna, 267
necesaria para el puesto, 12
programas ejecutivos, 290-91
requisitos discriminativos, 53
sida, 252-53
subsidiada, 508
Educación en el salón de clase, 267, 275
Educación para el sida, 252-53
Efecto del halo, 345-46
Ejecutivo principal, programas de desarrollo ejecutivo y el, 289
Ejecutivos
compensación de, 425-26
desarrollo de, 266, 289-94
en el extranjero, incentivos a largo plazo para, 461
gratificación, 508
incentivos financieros para, 457-61
internacionales, 291-92
programas de educación para, 290-91
Ejecutivos, reclutadores, 132-33, 141-42, 391
Ejecutivos, servicio de compensación a, 407-9
Ejercicio "en la papelera", 168, 171
Ejercicio del puesto, 147-48
Elección por consentimiento, 546
Elección(es)
consentimiento, 546
decertificación, 557
sindical, 538, 549-54, 557
Elecciones de decertificación, 557
Elegibilidad
para bonos anuales, 457
para vacaciones y días feriados pagados, 489
Embarazo, Acta de 1978 Discriminación por, 32-33, 47, 496
Emergencia, notificación en caso de, 144
Emocional, capacidad, 371
Emocional, estabilidad, 628
Emplazamientos, OSHA, 617-18
Empleado, Acta de Protección Poligráfica al (1988), 176, 179
Empleado, Acta de Seguridad del Ingreso al Retiro del (1974), 403, 468, 498, 499-500
Empleado, manual de, 600
Empleado, programas de asistencia al, 503, 632
Empleado, programas de participación, 577-80
en Saturn Corp., 579-80
Empleadores
derechos de los, 537
y responsabilidades con OSHA, 618-20
estudios de salarios por, 407
Empleados
cooperación en la evaluación del puesto, 411
derechos del, 162-63, 537
y sus responsabilidades bajo la OSHA, 618-20
desarrollo organizacional y, 284
en arrendamiento, 512-13
en el extranjero
compensación de, 432-33
ejecutivos, incentivos a largo plazo para, 461
exento, desclasificación de, 435
expectativas no realistas, 235
incentivos financieros para producción, 454-56
incentivos financieros para, 463-67, 478
información de prestaciones, 513-12
manual para, 235, 236
modelado del comportamiento del, 277
necesidades de capacitación actual, 243
preferencias para prestaciones, 509
rango, 347
reconocimiento, 316
robo por el, 148, 179
satisfacción del, 316
transporte subsidiado para, 507
Véase también Ausentismo; Compromiso, empleado; Salud; Seguridad; Orientación; Evaluación del desempeño; Capacitación
Empleados extranjeros
compensación de, 432-33
ejecutivos, incentivos a largo plazo para, 461
fuentes de reclutamiento, 140
Empleados, bases de datos, 137-38
Empleados, grupos de participación de, 308
Empleados, plan de adquisición de acciones para, 468, 577
Empleados, prestaciones de servicios a, 503-8
definición, 503
personal, 503-5
relacionados con el puesto, 505-8
Empleo en el extranjero, 41, 43
Empleo vitalicio sin garantías, 21, 606, 672
Empleo, agencias de, 391
locales, 433
reclutamiento a través de, 129-32, 138-142
Enciclopedia de Carreras y Guía de Vocaciones, 373
Encuesta de actitudes, 285, 286-87, 288, 310, 638
Encuesta de sueldos por áreas, 407
Encuesta(s)
control de costos del seguro del desempleo, 486-88
de actitudes, 285, 286-87, 288, 310, 638-39
de prestaciones, 406
opinión, 591
retroalimentación, 285
salario, 406-9, 433, 448, 449
Enfasis negativo, 212
Enfermedades
contagiosas, 181
respiratorias, 638-39
Enfermedades contagiosas, 181
Enfoque suplencia/instrucción, 244, 267, 269
Enfrentar el ahorro, 567
Enmiendas constitucionales, 29
Enojo, 355
Enriquecimiento del puesto, 319
Enriquecimiento, trabajo, 319
Entrevista con tensión, 205-7
Entrevista de comité, 216, 217
Entrevista de evaluación no satisfactoria para el ascenso, 354
Entrevista de evaluación satisfactoria para el ascenso, 353-56
Entrevista directiva, 201-4
Entrevista ejecutiva, 594
Entrevista estructurada (directiva), 201-4, 216-17
forma, 213, 214
guía, 202-4
Entrevista masiva, 205
Entrevistas de evaluación, 207, 353-56
conducción de la, 354-56
preparación para la, 354
tipos de, 353-54
Entrevistas para el despido, 488, 604-5
Entrevistas, 81-83, 170, 183
asistida por computadora, 206
conclusión, 601-2
empleo, 395
evaluación, 207, 353-56
igualdad en los requerimientos del empleo y, 213-14
observación directa junto con, 83-86
para el despido, 488, 604-5
preguntas en, 212, 215, 216, 218, 224, 225
salto de nivel (ejecutiva, intermediación o de nivel secundario), 594
selección, 183, 200-30
aplicación a negocios pequeños, 217-19
eficiente, 211-17
errores comunes en, 208-11
normas de, 213-17
normas del entrevistado, 223-25
pasos en, 211-13
tipos de, 201-7, 213, 214, 216-17
Entrevistas, nivel de energía en las, 210
Entusiasmo del entrevistado, 224
Equidad, determinación de las escalas de salario y, 405-6
Equidad, teoría de motivación, 430
Equipo, 14, 77
Error (es)
de la orden al candidato, 210
en el examen, 157, 190
Error aleatorio, 190
Error de muestreo, 157
Escala convencional, 278
Escala de afiliación, 278
Escala de aprensión, 278
Escala de aprobación, 278
Escala de capacidad, 278
Escala de comparación de factores del puesto, 442-43
Escala de dependencia, 278
Escala de logro, 278
Escala gráfica de clasificación, 332, 333, 347, 448
Escalas de clasificación basadas en el comportamiento, 340-44, 348
Escalas de clasificación, 357. *Véase también* Evaluación del desempeño
ESCS Co. determinación, Acta de (1951), 683
Esfuerzo
adicional, 61
como factor compensable, 411
Esfuerzo adicional definido, 61
Especiales, talentos, 370
Especificaciones de comportamiento para el puesto, 217-18
Especificaciones del puesto, 80, 102-3, 241, 449-19
de comportamiento, 217-18
definición, 17
en el método de puntos de evaluación de puestos, 445
Estabilidad emocional, 628
Estadística de evaluación, 472
Estadístico, análisis con base en las especificaciones del puesto, 103
Estado de cargos por beneficio, auditoría, 489
Estados del Yo, 281-83
Estado del yo adulto, 283

Estado del yo niño, 283
Estatal, legislación para la igualdad en las oportunidades de empleo, 45, 47
Estatal, leyes de empleo justo, 599
Estatales, agencias de servicio de empleo, 142
Estatura, discriminación por la, 54
Estibadores, 618
Estilo de vida, 13
Estilo masculino, recomendaciones de contratación, 211
Estimado en forma equivalente, 156
Estrategia corporativa, 663
Estrategia de cuota, 62, 63-64
Estrategia de esfuerzo de buena fe, 62-66
Estratégica, planificación, 664-67
Estudio de temperamento Guilford-Zimmerman, 166
Estudio HAY de compensación del colaborador clave y el ejecutivo, 466
Etapa de crecimiento del ciclo de carrera, 366-67
Etapa de declinación del ciclo de carrera, 368
Etapa de establecimiento del ciclo de carrera, 367
Etapa de exploración del ciclo de carrera, 367
Etapa de mantenimiento del ciclo de carrera, 368
Éticos, temas en la aplicación del exámenes, 161-63
Europea, Comunidad, 683-85
Evaluación computarizada de gerentes y programas de desarrollo, 278-79
Evaluación de puestos gerenciales, 426
Evaluación del problema, 293
Evaluación del puesto, 106-10
  alternativas para, 419-21
  como barrera para la excelencia, 419
  establecimiento de índices de pagos y, 409-16, 434, 439-47
  factores compensables en, 409-11
  gerenciales, 426
  manual para, 447
  método de clasificación para evaluación de puestos, 413-15, 427
  método de comparación de factores, 415, 427, 439-44
  método de jerarquización, 412-13
  método de puntos, 415, 427, 429, 445-48
  planificación y preparación para, 411-12
  propósito de, 409
  razones para el uso de, 421
  sistema HAY para, 474
  tendencias actuales en, 419-21
  valor comparable y, 429
Examen del folículo piloso, 182
"Examinadores", discriminación, 207-8
Exigencia de incapacidades relacionadas con la tensión, 638
Expectativas no realistas de empleados, 235
Expectativas, teoría de motivación, 430
Experiencia en el trabajo, 112, 218, 407
Experimentación controlada, 257
Exportaciones, crecimiento de, 678
Exposición a asbesto, 638-39

F

Facilitadores, 305, 314
Factores compensables, 405, 409-11, 412, 449-19
  método de clasificación de puestos, 414
  método de puntos para la evaluación de puesto, 415, 445
Factores diferentes a la edad, defensa de, 50
Factores personales en la tensión, 635-36
Facturación, 132
Familiar, plan de servicio dental, 509
Familiar, vida, 379-80
FASB 87, 500
Fatalidades, Investigación de la OSHA de, 617
Federales, agencias
  fórmula del índice de rechazos diversos, 46-48
  normas, 33-34, 47
Filosofía
  de cooperación (plan Scanlon), 468-69
  de la administración de personal, 16-18, 671-73
  influencia de la administración superior en, 16-17
  recursos humanos, 668
Financiero, asesoramiento, 508
Financieros, incentivos. *Véase también* Incentivos financieros
Firefighters Local No. 1784 v. Stotts, 52, 64
Físicas, discriminación con base en características, 54
Flexibilidad de horario durante el año, 304-5
Flexibilidad en el lugar de trabajo, 304
Flexible, horario, 300-303, 327-7
Flexibles, patrones de trabajo, 138
Flexibles, programas de prestaciones, 509-12
Fondos de planes de pensión, 498
Forbes, revista, 120
Formal, advertencia escrita, 356
Fórmula deducible, 457-58
Formula para el reparto de beneficios (plan Scanlon), 469
Formularios de solicitud, 143-49, 599
  igual oportunidad de empleo y', 143-44, 147
  para predecir el desempeño en el trabajo, 147-48
  propósito de los, 143
Fort Halifax Packingco vs. *Coyne,* 490
Fortune, revista, 120, 278
Forzada, método de distribución, 336-37, 348
Fuerza de trabajo con gente de color, 12
Fuerza laboral minoritaria, 12 *Véase también* Igualdad en las oportunidades de empleo,
Fumadores, 642-44
Función coordinadora del gerente de personal, 5
Funcional, análisis del puesto, 91-93
Funcionales, grupos, 313
Funciones de staff del gerente de personal, 6
Fusiones, 605-606

G

Garantías de salario, 508
Garantizado, plan a destajo, 454
Generalización, 267
Gerencial, centros de evaluación, 168-70
Gerencial, juegos, 169, 171, 271-72
Gerenciales, inventario de aptitudes, 266
Gerente de personal, funciones de, 5-6
Gerentes
  compensación de, 425-26
  funciones desempeñadas por, 2
  incentivos financieros para, 457-61
  seguro de desempleo, 488
  Véase también Desarrollo gerencial; Supervisor(es); Tipos específicos de gerentes
Gerentes "9, 9", 289
Globalización. *Véase también* Temas internacionales
"grado" de un factor, 475
Gráfica de expectativas, 159
Gráfica de procesos, 79
Gráfica(s)
  colocación del personal, 112, 113
  expectativas, 159
  organigrama, 79, 98
  procesos, 79
  sustitución, 266
Gráficas de dispersión, 110
Gráficas de sustitución del personal, 112, 113
Grafología, 180-81, 198-73
Grafología, análisis, 180-81
Grant vs. *C&P Telephone Co.*, 350
Gratificación, 425, 508
Gremio de obreros, 527
Gremio libre, 532
Grid gerencial, 289
Griggs vs. *The Duke Power Company,* 37, 47, 51, 53, 350
Grupo T de laboratorio, 285
Grupos autodirigidos
  barreras para, 322, 323
  compromiso del empleado y, 319-22
  en acción, 317-18
  incremento de la eficiencia de, 322-23
  naturaleza de, 317
Grupos de discusión, 169, 171
Grupos interfuncionales, 313
Grupos ocupacionales, expansión, 12
Grupos sin líder, discusiones en, 169, 171
Grupos, entrevistas de, 81
Grupos, limitaciones en los planes de incentivos, 471-72
Grupos, planes de incentivo de, 456
Grupos, planes de pensión de, 497
Grupos, seguro de vida de, 492
Gunther vs. *County of Washington,* 428

H

Habilidades (*Know-How*) como factor compensable, 411
Handbook X118, 373
Harter Equipment, Inc. caso de, 584-15
Hawthorne, efecto, 643
HAY, sistema para la evaluación de puestos, 474
Herramientas, información acerca de, 77
Hispánica, fuerza laboral, 12
Hoja de instrucciones del puesto (forma de secuencia de la capacitación), 251
Hojas de cálculo, 59, 511, 669
Hojas de datos de seguridad de materiales, 614
Hombres blancos, 40, 63
Homosexuales, discriminación contra, 70-6
Honestidad, prueba de, 177-80
Horas extras, 327, 402, 477, 571
Horas libres, voluntarias, 604
Horas, finalidad sindical para mejorar, 532
Hospitalización, seguro de, 492-97
Hostigamiento sexual, 33, 34-37
Huelga(s), 534, 539, 568-69, 584
Huelga de apoyo moral, 568
Huelga no autorizada, 568
Huelgas de emergencia nacional, 534, 538

Huelgas patronales, 569
Huelguistas, 568
Huésped, política salarial con base en el país, 433
Humanística-Bondad, escala, 278
Humano, información del comportamiento, 77
Humanos, administración de los recursos, 366
  papel evolutivo de, 661-64
  temas internacionales y, 681-86
Humanos, comisiones de recursos, 45
Humanos, especialista en recursos, la información del trabajo y, 80-81
Humanos, información de los requerimientos, 77
Hurto, 148

I

Igualdad de Oportunidad en el Empleo, Acta de (1971), 30
Igualdad de Oportunidad en el Empleo, comisión de, 30, 45, 52, 61, 143-44, 207, 403
  normas de, 33-34
  prácticas antidiscriminatorias de, 56-61
Igualdad de Oportunidad en el Empleo, legislación, 13, 28-46, 47, 176
  Americanos Discapacitados, Acta, 32, 33, 44-45, 47, 54, 176, 182, 491, 628, 640, 642
  calificación ocupacional de buena fe, excepción en, 49-50, 53
  decisiones de la Suprema Corte, 31, 35, 36-43, 47, 51, 52
  del estado y local, 45, 47
  Derechos Civiles, Acta (1991), 33, 34, 41-43, 46, 47
  Discriminación en el Empleo por la Edad, Acta (1967), 31, 33-34, 47, 49-50, 404
  Discriminación por Embarazo, Acta (1978), 32-33, 47, 496
  hostigamiento sexual, 33, 34-37
  Igualdad en el Salario, Acta (1963), 31, 47, 55, 403, 411, 427
  la entrevista y, 207-8
  normas de la agencia federal, 33-34, 47
  órdenes ejecutivas, 31, 47
  Readaptación para los Veteranos de Vietnam, Acta (1974), 32, 47
  Rehabilitación Vocacional, Acta (1973), 32, 47
  Véase también Discriminación; Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964
Igualdad de Oportunidad en el Empleo, representativas, 6
Igualdad en el empleo y reportes de acción afirmativa, 144, 147
Igualdad en el Salario, Acta (1963), 31, 47, 55, 403, 411, 427
Igualdad en las oportunidades de empleo
  análisis de puestos y, 81
  aplicaciones de la computadora en, 58-59
  empleados eventuales y, 132
  entrevistas y, 213-14
  evaluación del desempeño y, 349-51
  formulario de solicitud y, 143-44
  implicaciones para pruebas, 161-63
  Programas de Acción afirmativa vs, 61
  Véase también acción afirmativa
Ilegales, puntos de negociación, 566
Impacto
  adversos, 46-49, 52, 161-62
  diferentes, 39
Impacto adverso, 46-49, 52, 161-62
Impacto diferente, 39
Implícita, autoridad, 5
Imposición de trabajos innecesarios, 537
Improshare, plan, 469-70
Impuesto para la Recuperación Económica, Acta de 1981, 503
Impuesto, sistema tributario
  desempleo, 485
  diferidos, 501-2
  ganancias de capital, 459
  incentivos a largo plazo para ejecutivos en el extranjero y, 461
Impuestos de ganancia de capital, 459
Incentivos financieros, 15, 452-83
  Acta de las normas de trabajo justo y, 476-77
  aplicaciones de la computadora en, 472
  en pequeños negocios, 477
  etapa del ciclo de vida del negocio y, 477-78
  motivación y, 453-54
  para agentes de ventas, 461-63
  para directivos y ejecutivos, 457-61
  para empleados de producción, 454-56
  para otros profesionistas y empleados de cuello blanco, 463-67
  planeación, 454, 467-74
Incentivos no financieros, 299-327
  aplicaciones de la computadora en, 310
  convenios alternativos de trabajo, 300-305
  programas de círculos de calidad, 15, 300, 305-9, 315
  programas de mejoramiento de la calidad, 300, 309-16
Incentivos, 2, 425-26
Incidentes críticos, 340-41
Indemnizaciones, 162
Independencia como ancla de carrera, 372
independientes, contratistas, 435-36
Indicadores económicos, 121
Índice de predicción, 184-86
Índices de rechazo desigual, 46-48
Indirectos, pagos, 401
Individual, cuenta para el retiro, 501-2
Individual, manejo de un caso, 495
Individuales, decisión de premios, 458-59
Individuales, entrevistas, 81
Individuales, presentaciones, 169, 171
Individuos autoempleados, 521-51
Indulgencia en las evaluaciones del desempeño, 347
Industria aérea, arruinada, 18
Inflación, 430-32
Información de antecedentes laborales, 79
Información, 604-5
  antecedentes, 79
  engañosa, 53
  para el análisis de puestos, 80-93
  propagación de boca en boca, 53
  sobre el comportamiento humano, 77
  sobre la firmeza y debilidades internas, 665-66
Información, enfoque de mejoramiento de la, 485
Información, servicios previos al empleo, 176-77
Información, sistemas de, 112-16
Inmigración, Acta de Reforma y Control de (1986), 183
Inmigración, cumplimiento con la ley, 183-84
Inminentes, situaciones de peligro, 614-15
Inmunoensayo, prueba de, 182
"Innovador", papel del gerente de personal, 6
Insatisfactoria-corregible, entrevista de evaluación, 354
Inscripción, reembolso de, 275, 508
Inseguras, condiciones, 622-25, 627, 630-31
Inseguros, actos, 623, 625-27
  reducción, 627-30
Inspecciones, OSHA, 614-18
Instituto Nacional para la Salud y Seguridad Ocupacional, 639-640
Instrucción asistida por computadora (CAI), 249, 250
Insubordinación, 571, 598
Intelectual, capacidad, 218
Inteligencia del manejo de recursos humanos, 665
Inteligencia, pruebas de (IQ), 164
Interactivo, disco de video(DIV), 252
Intermediación, 594
Interna, coherencia, 156-57
Interna, estimación de comparación, 157
Internacional, ejecutivo, 291-92
Internacional, problema de compensaciones, 432-33
Internacionales, asignaciones, 679-80
Internacionales, temas, 13, 677-86
  diferencias en la administración de los recursos humanos entre países, 681-86
  en el manejo de la compensación, 680-81
  orientación y capacitación, 679-80
  selección para la administración multinacional, 678-79
International Association of Firefighters vs. *The City of Cleveland*, 64
Interno, asesoramiento, 632-33
Interno, salón de clase, 267
Internos, centros de desarrollo gerencial, 266, 277-79
Internos, programas de asistencia al empleado, 504
Interpersonal, competencia, 371
Interpretación de un papel, 275-76
Inventario de asignación en el extranjero, 679
Inventario del personal y registros de desarrollo, 112
Inventario(s)
  aptitudes, 89, 112-14
  calificaciones, 112
  habilidad de manejo de, 166
  intereses, 167
  personal, 112
Inventarios de interés, 167
Investigación de antecedentes laborales, 172-77
Investigación-acción, 284-85
Investigaciones de antecedentes, 172-77
Investigaciones del salario industrial, 407
Investigadores, 568
Investigativa, orientación, 358
Involucramiento, enfoque de, 285
Involucramiento, sistemas (plan de Scanlon), 469

J

Jackson vs. *Minidoka Irrigation*, 599
Japón, 682
JCATS (Job Change Applicant Tracking System), 120

Jean Country, caso, 539
Jerarquización de, puestos en el método de comparación del factor, 439, 442
Jerarquización, método, 412-13
John F. Winslow vs. *Federal Energy Regulatory Commission*, 350
Johnson Controls, Inc. decisión de, 41
Johnson vs. *Mayor and City Council of Baltimore*, 49
Johnson vs. *Transportation Agency, Santa Clara County*, 64
Juegos gerenciales, 169, 171, 271-72
Juegos gerenciales computarizados, 271
Juicio
  especificaciones de puesto basadas en, 103
  gerencial, 111
  no premeditado en entrevistas, 208-09, 212
Juicio, invasión de privacía, 162-63
Juicios por despidos injustificados, 599-600
Justicia, 172, 193-94, 594-597
  garantía de trato justo, 21, 592-94, 672

K

"Kaizen", Proceso de producción, 222
Keogh, planes de pensión, 223-5

L

Laboral, descripción y reporte de la administración, Acta de 1959 (Landrum-Griffin), 538-39, 542
Laboral, documento de Reforma a la ley, 539
Laboral, fuerza, 12, 131
Laboral, ley, 533-40
Laborales Costos, 4, 14-15, 683
Laborales, condiciones locales, 121
Laborales, mercados, 48
Laborales, necesidades, planificación, 2
Laborales, relaciones
  aplicaciones de la computadora en, 541
  consultores en, 541-42
  diferencias internacionales en, 683
  especialistas en, 6
  leyes en, 13
  responsabilidades de línea vs. de staff en, 9
  Véase también Sindicatos
Laborales, relaciones administrativas, Acta de 1947 (Acta Taft-Hartley), 498, 534-38
Laboratorio, Grupo T, 285
Landrum-Griffin Acta de 1959, 538-39, 542
Lecturas, capacitación, 246
Lechmere, Inc. vs. *NLRB*, 561-21
Legales, temas
  con el abuso de sustancias, 634-35
  en capacitación, 240
  en compensación, 402-4
  en las investigaciones de los antecedentes y verificación de referencias, 172-73
  en las referencias de empleo, 173-76
  en los índices de pagos, 435-36
  en prueba, 161-63
  en selección, 154
  entrevista y, 207-8
  programas de seguridad, 613
  sida en el trabajo, 32
Legislación local de la igualdad de las oportunidades de empleo, 45, 47
Legislación, *Véase también* Ley(es)
Lewis vs. *Equitable Life Assurance*, 175
Ley "Cierre de la Planta" (Notificación de ajuste y capacitación del trabajador, Acta de 1989), 490, 602-3
Ley común, 175
Ley de Comunicación de Riesgos, 643
Ley Federal de la Retención del Salario, 404
Ley(es), 13
  compensación a trabajadores, 404
  común, 175
  de inmigración, 183-84
  de licencia por maternidad, 505-7
  de trabajo, 533-40
  decadencia de sindicatos y, 528
  retención de sueldo, 404
  Véase también Legislación de igualdad en las oportunidades de empleo; temas legales; Suprema Corte; *Leyes especificas*
Leyes de empleo justo, 143, 144, 598-99. *Véase también* Igualdad en las oportunidades de empleo
Libertad de Información, Acta (1966), 175
Licencia
  maternal, 507-8, 496, 505-7
  para tomar decisiones, 596-597
  por enfermedad, 490
Licencia Familiar y Médica Acta, 505
Licencia para tomar una decisión de dejar la empresa, 596-97
Licencia por enfermedad, 490
Líder, capacitación para adaptar al, 280
Líder, discusión en grupos sin, 169, 171
Líder, grupos, 313
Liderazgo
  como función gerencial, 2
  Grid gerencial, 289
  modelo de capacitación Vroom-Yetton, 280-81, 284
  orientado a la gente, 280, 281
  orientado a tarea, 280, 281
  participativo, 280-81, 282
Líderes orientados a la gente, 280, 281
Lincoln, sistema de incentivos, 467
Línea de sueldos, 416
línea nacional de ayuda a cocainómanos, 182
Línea, administración de, 4-9, 122, 291
Línea, función del gerente de personal en, 5
Listas de verificación de autoinspección, 649-56
Listas de verificación
  auto inspección, 649-56
Literatura del sindicato, 551-52
Local 28 sheet metal workers vs. *EEOC*, 64
Locales, agencias de empleo, 433
Locales, condiciones de trabajo, 121
Locales, condiciones del mercado, 121
Longevidad, tablas basadas en el sexo, 501

M

Made in America, 18, 249-50
Mala conducta, 598
Manejo del staff, 4, 5-9, 122
Manual de normas, 33
Manual del empleado, 235, 236, 599-600
Máquinas, información sobre, 77
Marques vs. *Omaha District Sales Office, Ford Division of de Ford Motor Company*, 350
Martin vs. *Wilkes*, 4-43, 43, 47, 64
Matrices de acceso, 116
Matrimonial, estado, 144, 148
Mc Donnell Douglas, prueba, 48
Mediación en el contrato colectivo, 568
Medición del error estándar, 191
Medición del trabajo, 453
Médico, examen, 181-82
Médico, seguro, 492-97
Médico, servicio, 493-97
Médicos, gastos mayores, 493
Medidas para el trabajo de menores en el Acta de Trabajo Justo, 403
Medio de publicidad, 123-24, 139, 140
Membresía en organizaciones, discriminación en, 144
Membresía, acuerdo sindical, 532
Mental, edad, 164
Mental, prestaciones de salud, 495-96
Mercadeo, Consultores ejecutivos, 392
Mercado, condiciones de, 121
Mercado, valor de, 420, 427
Meritor Savings Bank, ESB vs. *Vinson*, 35
Método de clasificación para evaluación de puestos, 413-15, 427
Método de evaluación de categorías, 413-15, 427
Método del incidente crítico, 340-41
Método del multiplicador, 459
Método del premio dividido, 458
Métodos de estudio del caso, 270-71
Militar, personal retirado o egresado, 140
Militares, antecedentes, asuntos discriminatorios acerca de, 144
Minesota Clerical Assessment Battery, prueba, 186
Minesota, índice de prueba de manipulación, 165, 166
Minesota, inventario de personalidad multifacética, 166
Miniatura, enfoque de capacitación y evaluación para el trabajo, 170-72
Mínimo, salario, 402, 403, 527
Misión, estatutos de la, 670
Modelado del comportamiento para gerentes intermedios, 276
Modelado del comportamiento, 276-77, 298-25
Modelado del comportamiento, 276-77, 298-25
Motivación, 218
  dinero y, 401, 453-54
  fracaso en los planes de incentivos y, 471
  medida de, 378
  para facilitar el aprendizaje y, 262
  promoción con base en la capacidad y, 378
  teoría de la expectativa, 430
  Véase también Incentivos financieros; Incentivos no financieros,
Motoras, aptitudes, 625-26, 627
Motoras, prueba de habilidades, 165
Motorizados, reportes de vehículos, 179
Mujeres en el trabajo, 12, 29, 500-1
Multinacionales, empresas
  Diferencias en el costo de la vida para, 432-33
  posiciones en, 126, 129
Muscular, coordinación, 628

N

Nacional, Consejo de Seguridad, 627
Nacional, fundación de ciencia, 121
Nacional, origen, 33, 50

Nacional, proyecto de la liga de trabajadores de neumáticos, 639-40
Narrativas, formas de evaluación del desempeño, 338-39
Navigator, software de carrera, 377
Necesidad de conocer la política, 163
Negativa, 355
Negativo, énfasis en las entrevistas, 209, 212
Negligente, contratación, 154
Negociación, en el contrato colectivo grupo de, 565
Negocio(s) pequeños
  análisis y descripciones de puestos en, 98-102
  aplicación de exámenes en, 184-86
  capacitación en, 249-51
  desarrollo gerencial en, 292-94
  entrevistas en, 217-19
  incentivos financieros en, 477
  planes de pagos en, 433-36
  prestaciones en, 512-13
  reclutamiento por, 141-42
Nerviosismo del primer día, 235
New York Times, 391
Nivel de exposición personal, 643
NLRB v. Ampex Corporation, 578
NLRB v. Babcok Wilcox, 561-21
No deducibles, fórmula de, 457
No directiva, entrevista, 201
No financieros, premios, 401
No lucrativas, organizaciones, 130
No obligatorio, arbitraje, 568
No verbal, comportamiento, 210-11, 224
Nord vs. *U. S. Steel*, 350
Normas
  contratación, 160
  de ascensos, 160
  de desempeño, 77, 97, 160, 345, 347-48, 471-73
  OSHA, 613-14
  plan de incentivos, 471-73
Normas
  de la agencia federal, 33-34, 47
  de la entrevista, 82-83, 213-17, 223-25
  descripción de puestos, 97
  para aplicar exámenes, 160
  selección, 33
Normas de Trabajo Justo, Acta de (1938), 94, 402-3, 435, 476-77
Normas injustas, 471-72
Normas para exámenes psicológicos educativos, 33
Norris LaGuardia Acta (1932), 533
Notificación de derechos a la contrademanda, 56-58
Nueva York 1985, Acta de protección a la privacía personal, 116

O

Objetivas, pruebas, 170
Objetivos
  administración por, 316, 344-45, 348
  capacitación, 239, 243, 250
Obligaciones
  asignación de, completas, 78
  descripción de puestos de, 96
  entrevistas para determinar, 80
  evaluación para las entrevistas, 216
Observación, análisis de empleo y, 83-86
Occupations in Demand, 373
Ocupacional, Acta de Salud y Seguridad (1970), 599-600, 613, 618, 643
Ocupacional, Administración de la Salud y Seguridad, 613-21
  cambio en la naturaleza de, 621
  inspecciones y emplazamientos, 614-18
  normas, 613-14
  procedimientos para el manejo de registros, 614, 616
  propósito de, 613
Ocupacional, Comisión de revisión de la Salud y Seguridad, 618
Ocupacional, condiciones del mercado, 121
Ocupacional, orientación, 368-69, 370
Ocupacional, salud y seguridad, *Véase también* Salud; Seguridad
Ocupacionales, aptitudes, 369-70
Ocupaciones, identificación de alto potencial, 373-74
Ocupational Outlook Handbook for College Graduates, 373
Ocupational Outlook Handbook, 373
Ocupational Outlook Quarterly, 373
Ofertas de oro, 502
Oficina de Asuntos Nacionales, 430
Oficina de Educación, 121
Oficina de Estadísticas Laborales, 121
Oficina de los programas de cumplimiento del contrato federal, 31, 32, 33
Oficina, automatización, 12
Ofrecimientos en el contrato colectivo, Cálculo en computadora de los costos de, 575
Opción de compra de acciones, 459-60
Operaciones en el extranjero de compañías americanas, Título VII sobre la discriminación, 41, 43
Opiniones, encuesta de, 591
Oportunidad de promoción, pago con base en la habilidad y, 420
Oposición, escala de, 278
Ordenes ejecutivas, 31, 47
  11246, 31
Organigrama, 79, 98
Organización para el mantenimiento de la salud, 14-15, 494
Organización(es)
  asuntos discriminatorios acerca de la membresía en la, 144
  como función gerencial, 2
  nuevo diseño de, 662
  proyección, 266
Organizacional, desarrollo, 283-89
Organizacional, seguridad, 372
Organizaciones proveedoras preferidas, 494
Orientación artística, 358
Orientación convencional, 358
Orientación, 2, 4, 235-37, 368-69, 370
  definición, 235
  para asignaciones internacionales, 679-80
  técnicas de socialización y, 235

P

Pago a la excelencia, 463-65, 475
Pagos
  bases para determinar, 401-2, 473-74
  confidencialidad, 430
  mérito, 463-65, 475
  por tiempo no trabajado, 485-90
  tiempo extra, 402, 477
  Véase también Compensación; Incentivos financieros, Salario; Prestaciones de pago complementario
Pagos financieros directos, 401
Panel de administradores jóvenes, 269
Panel, entrevista de, 205
Paolillo vs. *Dresser Industries, Inc.*, 502
Paracaídas dorados, 508
Parcialidad en la evaluación del desempeño, 347-48
Parientes, 54, 144
Participativa, administración, 469
Participativo, grados de liderazgo, 280-81, 282
Patrón de entrevista, 228-6
Patterson vs. *American Tobacco Company*, 350
Patterson vs. *McLean Credit Union*, 40, 41, 42-43, 47
Percepción, (inspección visual) aptitud de, 626-27, 628
Perfeccionismo, escala de, 278
Perfil Fase II, 179
Perjuicios de dinero en el Acta de los Derechos Civiles de 1991, 42
Permiso por maternidad, 496, 505-6
Personal capacitado, especificaciones del puesto para, 102
Personal no capacitado, especificaciones del puesto para, 102
Personalidad
  cambios en, 157
  firmeza y limitaciones, 218
  pruebas de, 166-67, 628
  rasgos, 625-26
  tipos, 368-69, 623-625-27
Personas con dos empleos, 140
Personas inválidas, 32, 140. *Véase también* Americanos Discapacitados, Acta de (1990)
Peso, discriminación con base en, 54
piezas-índice, bases, 401-2
Pigmalión, efecto de, 376
Plan de adquisición de acciones para empleado, 468, 577
Plan de comisión, 462
Plan de contribución definida, 497-498
Plan de horas estándar, 455-56
Plan de logros del desempeño, 460
Plan de mejoramiento de desempeño, 339-42
Plan de pago a destajo 454
Plan de pagos, 400-51, 672-73
  aplicación a negocios pequeños, 433-36
  compromiso del empleado y, 421-24
  con base en la capacidad, 419-20, 421, 423
  ejemplos de pago tradicional y no tradicional, 423-24
  futuro del manejo de la compensación, 423-24
  niveles de pago, 402-18
    ajuste de, 416-18
    base de, 473
    clasificación de salarios, 415-16
    consideraciones legales, 402-4
    curvas de salarios, 405-16
    estudio de salarios, 406-9, 433
    evaluación del puesto y, 409-16, 434, 439-47
    igualdad y, 405-6
    influencias del sindicato en, 404-5
    políticas de compensación, 405
  por riesgo (variable), 471
  precio del mercado, 420, 421
  reducción voluntaria en, 604
  valoración de los puestos gerencial y profesionales, 424-27
Plan de pensión de beneficios definidos, 497
Plan de utilidades diferidas, 467, 497

Plan de valor en libros, 460
Plan legal de panel abierto, 503-4
Plan legal del panel cerrado, 504
Planes de acciones fantasma, 460
Planes de ahorro, 497, 498
Planes de desempeño, 460
Planes de incentivos a grupos, 456
Planes de pago (variable) por riesgo, 471
Planes de pago por desempeño, 453. *Véase también* Incentivos financieros
Planes de pensión, 431, 497-499, 509, 510, 521-51
Planes de reparto de utilidades, 458, 467, 475, 477, 497
Planes de reparto de utilidades, 469-71, 477, 478
Planes de utilidades, 467
Planes dentales, 493, 509
Planificación
  aplicaciones de computadora en, 139
  círculos de calidad, 305-6
  como función gerencial, 2
  de carrera. *Véase* Carrera, administración *de*
  de las necesidades laborales, 2
  del personal, 108
  entrevistas, 211, 219
  estratégica, 664-67
  para la evaluación de puestos, 411-12
  sucesión, 266, 290
Platón (sistema IAC), 249, 250
Plomo (elemento), 638-39
Población, 48, 59
Poder, escala de, 278
Poligrafía, exámenes, 177-80
Política de búsqueda y propiedad, 180
Política salarial con base en el país de origen, 432-33
Política(s), 667-71
  ascensos desde dentro, 120
  cómo auditar las funciones de la administración de los recursos humanos, 668-71
  compensación, 402, 405, 434-35
  declaraciones de, en el acoso sexual (ejemplo), 36
  definición, 667
  despliegue de, 312-13
  eventuales-a-permanentes, 132
  fumadores, 642-44
  instrumentación de la estrategia y, 667-68
  interpretación, 4
  "necesidad de saber", 163
  protección prenatal, 41
  sida, 640, 642
  tipos de, 667
Políticas de protección a mujeres en edad reproductiva, 41
Poor's Register, 390
Por parejas, método de comparación, 332, 337
Portabilidad, 403
Posición, informe de, 58
Positivo, refuerzo, 629-30
Práctica de empleo, validación de la, 37-38, 71-41
Practical Aproach to Job Analisis for Small Businesspeople, 98
Practicas laborales injustas, 533-34, 535, 536, 565
Prácticas laborales injustas del sindicato, 534-37
  despidos como, 569
  huelgas por, 568
  programas de participación del empleado como, 578-79
  sindicatos, 534-37
Predicción de los requisitos del personal, 108-18
  computarizada, 110-11
  disposición de candidatos, 112-21
  factores en, 109-11
Predictores, 158
Pregunta de una situación crítica con base en un incidente, 216
Preguntas
  discriminatorias, 144
  en el modelo Vroom-Yetton, 281, 283
  en la entrevista, 212, 215, 216, 218, 224, 225
  muestras de trabajo, 169
Premio Deming, 311-12
Premio Halcón dorado, 476
Premios a colaboradores clave, 466
Premios especiales, 463
Premios, 457, 458-59, 463
Preparación para la entrevista, 223-24
Presentaciones individuales, 169, 171
Presión para la contratación, 210
Presión, 472
Prestaciones a los sobrevivientes, 497
Prestaciones de pagos complementarios, 485-90
  licencia por enfermedad, 489-90
  pago por cesantía, 490
  prestaciones complementarias por desempleo, 490
  seguro de desempleo, 485-89
  vacaciones y días feriados, 489
Prestaciones de servicios personales, 503-5
Prestaciones de servicios relacionadas con el puesto, 505-8
Prestaciones del seguro, 491-97
  compensación de los trabajadores, 491-92
  de vida, 492
  hospitalización, médica e incapacidad, 492-97
Prestaciones médicas, control de costos en, 15
Prestaciones, 2, 402, 484-522
  aplicación a pequeños negocios, 513-13
  aplicaciones de la computadora en, 510-12
  cambios en, 661-62
  definición, 485
  ejemplo de programa de, 415-16
  encuestas de, 406
  gerenciales, 424
  incentivos de ejecutivos, 508
  médicas, control de costos de, 15
  pago complementario, 485-90
  para eventuales, 132
  perspectiva, 514-15
  plan de cafetería, 510
  planes flexibles de, 138, 509-12
  por muerte (a los sobrevivientes), 497
  retiro, 431, 497-503, 509, 515, 521-51
  salud, encomienda, 13
  seguro, 491-97
  servicios a empleados, 503-8
Prestaciones por deceso, 497
Prestamos, manejo de, 508
Previo al retiro, asesoramiento, 386-87, 607-8
Price Waterhouse vs. *Hopkins*, 38-39, 41
Primeras impresiones, 224, 395
Principios de alfabetización, 252
Privacía Federal, Acta (1974), 116, 162
Privacía, 116, 162-163
  prueba de drogas y, 182
Privacía, Acta (1974), 116, 162, 175
PRO-AM, 643
Problemas oculares, 639-40
Problemas, no puedo vs. no quiero, 243
Procedimientos aplicables en crisis, 603-4
procedimientos de conciliación, 57, 60
Procedimientos, interpretación, 4
Proceso administrativo, 2
Procesos de admisión, 240
Producción, incentivos financieros para empleados de, 454-56
Productividad, 14, 477, 478, 668
  mejoramiento de la calidad y, 316
Productividad, 169, 171
Producto, conocimiento del, 113
Producto, demanda de, 109
Profesionales, administrativas, técnicas y de oficina, encuestas, 407
Profesionales, sociedades, 130
Profesionales, trabajadores, 427, 465-67
Programa Avanzado de Administración (Escuela de Negocios de Harvard), 273
Programa de administración de negocios para ejecutivos (Columbia Business School), 273
Programa de almuerzo y aprendizaje, 505
Programa de asistencia, empleado, 632
Programa de ejecutivos (Berkeley Business School), 273
Programa de puertas abiertas, 594
Programa Grid para gerentes, 289
Programado, aprendizaje, 247
Programas "!hable claro!", 589-90
Programas de acumulación de capital, 459
Programas de arriba hacia abajo, 591-92
Programas de asistencia a empleados de consorcio, 504
Programas de asistencia de empleados afiliados, 504
Programas de consultoría, 267
Programas de cuidados dirigidos, 494
Programas de Cumplimiento de Contrato, Oficina de, 58
Programas de educación continua, 272
Programas de Expertos en Administración de Negocios, 275
Programas de grado, 275
Programas de mejoramiento de la calidad, 300, 309-16
Programas de pérdida de peso, 505
Programas para retiro de personal, 256
Prohibición de Drogas en el Sitio de Trabajo, Acta de 1988, 634
Promociones, 11, 378-79
  bajo el Acta de los Derechos Civiles de 1866, 42-43
  cuotas en, 63
  desde dentro, 117, 118-20, 381-86
  discriminatorias, 55-56
  evaluación del desempeño y, 329
  normas para, 160
Propaganda, reducción de actos inseguros por medio de, 629
Propuestas, 564
Proyección, organización, 266
Proyectivas, pruebas, 166
Proyecto de paquete de prestaciones, 511-12
Prueba Crawford de destreza en partes pequeñas, 165
Prueba de aptitudes, 164-65
Prueba de capacidad, 419
Prueba de drogas, 180, 182
Prueba de habilidad en el tablero perforado, 165

http://libreria-universitaria.blogspot.com

Prueba de razonamiento mecánico, 164-65
Prueba del personal Wonderlic, 164, 184, 185
Prueba para maquinista y operadores de máquinas, 167
Pruebas de adaptación, 169
Pruebas de desempeño, interactivas en computadora, 169
Pruebas de habilidades físicas, 165
Pruebas de honestidad con papel y lápiz, 177-79, 180
Pruebas de logro, 167
Psicológico, clima inseguro, 622-25
Psicólogo calificado, 160
Públicas, agencias de asistencia social, 130
Públicas, agencias estatales de servicio de empleo, 129-30
Público, sector, 529
Puesto(s)
  adecuación del candidato para, 219
  como encontrar el adecuado, 390-95
  efecto de cambio de puesto, pago con base en aptitudes y, 420
  inseguridad, 622-25
  puesto de referencia, 406, 439
  requerimientos cambiados de, 597-598
  "tarifa pagada", 130
Puestos de referencia, 406, 439
Puestos inamovibles, 147-48
Puntos, método de, 415, 427, 429, 445-48

Q

Queja al oficial, 593
Quejas, 541, 571-75
  en organizaciones no sindicalizadas, 574
  fuentes de, 571-72
  manejo de, 573-74
  procedimientos, 571, 572-73, 592-93, 671
Quick job Hunting Map, the (Bolles), 392

R

Radio, anuncio de, 124
Radioinmunoensayo del cabello, 182
Ramirez vs. *Hofheinz*, 350
Rango, empleados de, 347
Rangos de velocidad, 416-18
Reagan, administración, 73-92, 621
Realidad, choque con la, 235, 374
Realidad, pruebas de, 374
Realista, orientación, 368
Reclutamiento de universitarios, 133-36, 140-141
Reclutamiento en entrevista personal, 136-37, 140
Reclutamiento, 2, 6, 121-42
  a través de las agencias de empleo, 129-32, 140-142
  a través de reclutadores ejecutivos, 132-33, 141-42, 391
  anuncios y, 53, 123-29
  aplicaciones de la computadora en, 139
  bases de datos de empleados y, 138
  cambios en, 662-63
  cooperación del personal de línea y staff en, 122
  costos de, 139
  de empleados eventuales, 132
  en negocios pequeños, 141-42
  fuentes de reclutamiento en el extranjero, 141
  información del análisis del puesto utilizado en, 77
  interno, 116-18
  pirámide de rendimiento, 121, 122
  prácticas discriminatorias en, 53
  productividad y, 668
  referencias y entrevistas personales, 136-37, 140
  responsabilidades del personal de línea y staff en, 8
  trabajadores con antigüedad, 138
  universitarios, 133-36, 140-41
  vistas previas del trabajo real en, 376
Recolocación, gráficas, 112, 266
Recolocación, identificación de las necesidades de, 294
Recolocación, planes de, 290
Recolocación, tarjeta de, 112
Recompensa(s), 21, 672-73
  Alternativas, 423-24
  bajo los programas de mejoramiento de la calidad, 316
  no financieras, 401
  para colaboradores clave, 466
Recursos, Acta de Conservación y Recuperación de los (1980), 643
Rechazo, índices diferentes, 46-48
Reducción de impuestos, Acta (1975), 482-61
Reembolso, inscripción, 275
Reestructuraciones, 19
Reevaluación estimada, 156
"Referencias del empleado", campaña de, 136-37
Referencias, 136-37, 140
Referencias, auditoría, 173
Referencias, carta de, 173
Referencias, temas legales en, 173-76
Referencias, verificación, 172-76, 183
Reforma Buckley para los Derechos y Privacidad Educativa de la Familia, Acta (1974), 175
Reforma de Impuestos, Acta (1986), 403-404, 459, 499-500, 501-2
Reformas Constitucionales, 29
Refuerzo, 277
Registro(s)
  análisis de tareas, 241-43, 250-51
  de personal, 117
  exacto, 160
Registros de arresto, 54, 143-44
Registros de carrera/sistemas de empleo por correo, 384-86
Registros de no antecedentes penales, 54
Registros del personal, 117
Registros, procedimientos para mantener, OSHA, 614-15, 616
Reglas de la planta, quejas por, 571
Reglas y reglamentaciones, 594-95
Regreso al programa de trabajo, 631
Regulación de la apariencia personal, Título VII y, 55-56
Rehabilitación Federal Acta (1973), 182
Rehabilitación, programas de, 492
Religión como calificación ocupacional de buena fe, 50
Repatriación, programas de, 292
Reporte de Crédito Justo, Acta de (1970), 172, 175, 176-77
Represalias ilegales, 163
Representantes, sindicales, 538
República Federal Alemana, 683
Respiratorias, enfermedades, 638-39
Responsabilidad como factor compensable, 411
Responsabilidad por contratación negligente, 154
Responsabilidades, 81, 96, 411
Restringida, enfoque de política, 48
Restringido, planes de inventario, 460
Resultado del predictor, 191, 192
Resultado real, 190
Retención de salario, 54, 404
Retención, índices de, 357
Retiro, 31, 386-87, 404, 607-8, 661-62
Retiro obligatorio, 31
Retiro temprano, 502-3
Retiro, Acta de igualdad en el, 501
Retiro, prestaciones para el, 497-503, 515
  Cuenta individual para el retiro, 501-2
  ERISA y la reforma al impuesto, Acta de 1986, 499-500
  FASB 87 y el Acta (1987) conciliación del presupuesto para autobuses, 500
  mujeres en el trabajo y, 500-1
  planes de pensión, 431, 497-499, 509, 510, 521, 549
  Seguro Social, 497
  tendencias recientes en, 502-3
Retroalimentación, 285. *Véase también* Desempeño
Reubicación, 114, 291, 548
Revalidación, 159-60
Revisión administrativa de una demanda escrita, 593
Revisión de las apelaciones ejecutivas de quejas escritas, 593-94
Revisión de los recursos humanos, 668-71
Robos de, empleados, 148, 179
Robos en tiendas, 148
Robótica, 12
Rojo, círculo, 449-22
Romei vs. *Shell Oil Co.*, 350
Rotación de puestos, 244, 266, 267-69, 376
  global, 268-69
Rotación global de puestos, 268-69
Rotatoria, asignación, 267
Rowe vs. *General Motors*, 350
Rucker, plan, 471-72, 469-470
Ruta para el puesto, 376

S

Sabáticos, 275
Salario base, por hora, 473
Salario con base en aptitudes, 419-20, 421, 423
Salario con base en la evaluación de puestos, 419
Salario, 2, 401
  bonos anuales y clasificación del, 457
  compresión, 430-31
  de gerentes, 425
  encuestas, 406-9, 433, 448-12, 449-14
  evaluación del desempeño y, 329
  garantías, 508
  reportes computarizados para la administración de, 422
  Véase también Compensación
Salario, plan de, 462, 463
Salto de nivel, entrevista de, 594
Salud, 4,5, 632-44
  alcoholismo y abuso de substancias, 632-35
    guía para manejarlo, 634-35
  exposición asbestos, 638-639
  fumar, 642-44
  leyes acerca de, 13
  problemas con las pantallas de video, 639-40
  programas de, 11, 15

promoción de, 494
sida, 32, 494-95, 640, 642
tensión en el *trabajo* y agotamiento, 635-38
Véase también Seguridad
Salud, prestaciones otorgadas, 13
SARA Acta(1986), 643
Satisfacción del empleado, 316, 529, 530
Satisfacción en el puesto, representación sindical y, 316, 529, 530
Scanlon, plan, 468-69
School Board of Nassau County vs. *Airline*, 32
Sears Roebuck and Company, caso, 578
Secrecía de pagos, 430
Secuencial, entrevista, 205
Segundo nivel, entrevista, 594
Seguridad geográfica, 372
Seguridad, 5, 21, 31, 612
Acta de seguridad y salud ocupacional (1970), 613, 618, 643
administración de la seguridad y salud ocupacional, 613-21
inspecciones y emplazamientos, 614-18
naturaleza cambiante de, 621
normas, 613-14
procedimientos para mantener los registros, 614-15, 616
propósito de, 613
aplicaciones de la computadora en, 643
como ancla de carrera, 372
empleo vitalicio sin garantías, 606, 672
importancia de, 637-638
leyes en, 13
papel del supervisor en, 621-22
programas, 11, 15, 630
prueba de, 162
responsabilidades del personal de línea y del staff en, 9
sindicato, 530-32
Véase también Accidentes
Seguridades e intercambio, comisión de, 426
Seguro de vida, 492
Seguro Federal de Depósitos, Acta de (1991), 426
Seguro por incapacidad, 32-33, 492-97
Seguro por muerte accidental y pérdida de miembros, 493
en Toyota, 220-23
Véase también Formularios de solicitud; Entrevistas
Selección, 2, 628-29, 671
aplicación de exámenes, validez de, 51
aplicación de pruebas poligráficas y de honestidad, 177-80
centros de evaluación, 168-70, 171, 183
detección de drogas, 180, 182
enfoque en miniatura de la evaluación y capacitación para el puesto, 170-72
examen médico, 181-82
en Toyota, 220-223 *Véase también* Formularios de Solicitud; Entrevistas
grafología, 180-81
importancia de, 154
información del análisis de puestos utilizada en, 77
investigaciones de antecedentes, 172-77
muestras de trabajo, 167-68, 183
normas discriminatorios para, 53-54
normas imparciales en, 33
para la administración multinacional, 678-79
prueba de personalidad y, 166
reducción de actos inseguros a través de, 627-29, 630-31
responsabilidades del personal de línea y del staff en, 8
servicio y, 11
temas legales en, 154
validación de los dispositivos para, 33, 183
Véase también Aplicación de exámenes
verificación de referencias, 172-76, 183
Selección, entrevista de. *Véase en* Entrevistas
Selección genética, 628-29
Semana de trabajo de 4 días, 303-4, 509
Seminarios, externos, 272
Sensibilización, entrenamiento en, 285
Separación, pago por, 490, 599-600
Serializada, entrevista, 205
Service America! (Albrecht & Zemeke), 10
Servicios
alimentación, 507-8
cantidad y frecuencia de accidentes y, 625-27
demanda de, 109
Servicios de información previos a la contratación, 176-77
Servicios, economía de, 10-15
Severidad en la evaluación del desempeño, 347
Sexo como calificación ocupacional de buena fe, 50
Sexo, discriminación por embarazo y, 32-33
Sexual, hostigamiento, 33, 34-37
Sida en el trabajo, 32, 494-95, 640, 642
Sílice, 638-39
Simulaciones, 168-70
Simulada, capacitación, 247-49
Sindicalización, 527-62
AFL-CIO, 532-33
breve historia del movimiento, 527-28
campaña y elección, 538, 540, 558
audiencia, 546-49
campaña, 549, 552
elección, 538, 549-54, 556-57
etapa del contacto inicial, 540-43
papel del supervisor en, 554-56
tarjetas de autorización, 542-46, 556
cooperación con la administración, 577
de crédito, 503
desviación representativa de, 565
elecciones de decertificación, 557-58
evaluación de puestos y, 412
falso, 578-79
futuro de, 576-77
influencia en las decisiones de la compensación, 404-5
ley y, 533-40
membresía, 527-28, 532, 534, 576
normas para permanecer sin sindicato, 556-59
objetivos de la, 530-32
programas de participación del empleado y, 577-80
razones para su formación y afiliación, 529-30
seguridad de, 530-32
tendencias recientes en, 528-29
Véase también Contrato colectivo
Sindicato falso, 578-79
Síndrome de inmuno deficiencia adquirida (sida), 32, 494-95, 640, 642
Sistema I & IV, 17-18
Sistemas de información computarizados, 112-16
Sistemas de información gerencial, 314
Sistemas de información para *orientación* vocacional, 373
Sistemas económicos, diferencias internacionales en, 682-683
Sistemas expertos, 669
"Situación cambiante de los trabajadores y sus sindicatos", 528
SKILLPAC, 252
Social, Acta de seguridad (1935), 404
Social, orientación, 368
Social, prestaciones de seguridad, 497
Social, refuerzo, 277
Sociales, relaciones, 380
Socialización, orientación y, 235
Solicitud de empleo. *Véase también* Formularios de solicitud
Solución de problemas como factor compensable, 411
Spurlock vs. *United Airlines*, 51
SRA prueba de aptitud mecánica, 165
Stanford-Binet, prueba, 164
Stress and the Manager (Albrecht), 636
Stromberg, prueba de destreza, 165
Strong-campbell prueba de interés vocacional, 626-27
Strong-Campbell, inventario, 167
Subetapa de crisis a mitad de carrera en el ciclo de carrera, 367
Subetapa de estabilización del ciclo de carrera, 367
Subetapa de experimentación del ciclo de carrera, 367
Subgrupos, validación para, 193-94, 195
Subordinados
censura, 356
cómo mantener la dignidad de, 596
defensivos, 355-56
en la entrevista de evaluación, 355-56
Véase también Empleados
Subsidio cultural, 505
Sucesión, planificación de, 266, 290
Sueldo(s), 2, 401
estructura del, 417
ley de retención, 404
mínimo, 402, 403, 527
nivel, método de comparación de factor y, 439-40, 442
objetivo de los sindicatos para mejorar, 532
Véase también Compensación; Salario
Superficial, negociación, 564
Supervisión, grupos autodirigidos y, 320-23
Supervisor(es)
acopio de la información del puesto y, 81
capacitación, 163, 254-55, 351, 488, 504, 555, 556, 638
cómo combatir el abuso de drogas y, 634-35
entrevistas, 81
instrucción por, 244, 267, 269
modelado del comportamiento para, 276
papel en la evaluación del desempeño, 329-30, 351
papel en la seguridad, 621-22
sindicalización y, 555-56
Suprema Corte
decisiones de la ley laboral, 539-40
decisiones en la igualdad de oportunidades de empleo, 31, 35, 36-43, 47, 51, 52
en la necesidad del negocio, 50-51
interpretaciones del Título VII, 63-64
Suspensión de labores, 568
Sustancias, abuso de, 632-35

T

Tabúes, capacitación a extranjeros y, 253
Tácticas dilatorias, 564
Taft-Hartley Acta (Relaciones en la administración del trabajo, Acta de 1947), 498, 534-38
Talentos especiales, 370
Taller agremiado, 532
Taller de agremiados, 532
Taller franco, 532
Talleres gráficos, 537
Tareas, análisis de, 241-43, 250-51
Tareas, grupos de, 313
Tareas, líderes orientados a, 280, 281
"Tarifa de puestos pagados", 130
Tarjeta de horario, 132
Tarjeta de sustitución de puesto, 112
Tarjetas de autorización, 542-46, 556
Técnica, capacitación. *Véase* Capacitación
Técnica/funcional, ancla de carrera, 371
Técnicas de capacitación audiovisual, 246-47
Técnicas de desarrollo gerencial fuera del trabajo, *Véase también* Desarrollo gerencial
Técnicas, sociedades, 130
Tecnológicas, tendencias, 12-13, 576
Telecapacitación, 247
Teleconmutación, 304
Telefónica, referencia, 173, 174
Televisión, anuncio por, 124
Temas obligatorios en el contrato, 566
Temas permisibles (voluntarios) de negociación, 566
Temática, prueba de apercepción, 155, 166
Temporal, agencias de ayuda, 130, 131-132
Temporal-a-permanente, política, 132
Temporales, reclutamiento y prestaciones para empleados, 132
Tendencia central, 347
Tendencias competitivas, 13
Tendencias de respuesta al cambio, 157
Tendencias demográficas, 11-12
Tendencias, análisis de, 109
Tensión en el trabajo, 635-37, 638-39
Teoría X, 17
Teoría Y, 17, 19, 671
Tercero, implicación de un (contrato colectivo), 568
Terminación,
  asesoramiento para una nueva colocación, 603-5
  de conformidad, 598-99
  derechos COBRA y, 497
  despido, 54, 698-99, 632, 633
  despidos, vs., 603-4
  entrevista, 601-2
  pago por cesantía, 490
  prestaciones por desempleo después de, 485-89
Tiempo, pago con base en, 401, 473-74
Título VII del Acta de los Derechos Civiles (1964), 30, 40, 41, 47, 49, 52, 176, 207, 428
  compensación y, 55
  interpretaciones de la Suprema Corte, 63-64
  reglamentaciones de la apariencia personal y, 55-56
Títulos de propiedad del trabajador, 577
Total, administración de calidad
  instrumentación, 309-16
  sindicatos y, 577-80
Trabajador, consolidación, 256, 319-20
Trabajador, control de los costos de compensación al, 631
Trabajador, notificación de ajuste y capacitación ("cierre de planta"), Acta de (1989), 490, 602-3
Trabajador, preguntas de la entrevista para los requisitos del, 216
Trabajador, programas de involucramiento, 256
Trabajador, programas de participación, 577-80
Trabajador, propietario y control, 577
Trabajadores
  antiguos, 138
  conocimiento, ajuste para, 662
  de cuello azul, 130, 528
  de cuello blanco, 12, 463-67, 577, 672
  de ventas, 461-63
  información del puesto y, 81
  mujeres, 12, 29, 500-1
Trabajadores con antigüedad, 138
Trabajadores de conocimientos, ajuste para, 662
Trabajadores de cuello azul, 130, 528
Trabajadores de cuello blanco, 12, 463-67, 577, 662
Trabajadores, leyes de compensación de los, 404
Trabajadores, seguro de compensación de los, 491-92
Trabajo
  compartido, 304
  contratantes externos, 568
  convenios alternativos para, 300-305
  días feriados, 453
  horarios inseguros para, 623
  medición del, 453
  naturaleza cambiante del, 12-13
  patrones flexibles de, 138
  valores, 13
Trabajo a destajo, 453-54-55
Trabajo compartido, 304
Trabajo en días feriados, 453
Trabajo, búsqueda de, 377, 390-92
Trabajo, calidad de vida, 10-11, 671
Trabajo, códigos de experiencia, 112
Trabajo, condiciones de
  como factor compensable, 411
  como objetivo del sindicato para mejorar, 530-31, 532
  descripción de puestos, 97
  inseguras, 622-25
Trabajo, experiencia de, 116, 218, 407
Trabajo, fuerza de, 12, 131
Trabajo, grupo de, 677
  capacitación para, 256
  grupos autodirigidos, 317-24
Trabajo, información utilizada para apoyo en, 77
Trabajo, muestras de, 167-68, 169, 183
Trabajo, semanas de 3 y 4 días, 303-4, 509
Trabajo, suspensión. *Véase* Huelga(s)
Trabajo, tensión en, 635-37, 638-39
Trabajos, constitución de los, Acta (1972), 683
TRAFOP, 482-61
Transaccional, análisis, 281-83
Transferencia de la capacitación, 277
Transferencias, 379-80
"Transparencia", 43
  en auditorías, 33
Transporte subsidiado para empleados, 507
Trato desigual, 39, 48
Trato diferente, 39, 48
Trato justo garantizado, 21, 592-94, 672
"30 y fuera", 498
Tres días, semana de trabajo, 303-4
TWA vs. *Independent Federation of Flight Attendants*, 539

U

U.S. vs. *Paradise*, 64
Unidad de negociación colectiva, 548
Unidades de educación continua, 272
Uniformes discriminatorios, 56
Uniones de crédito, 503
United Steelworkers of America vs. *Weber*, 63-64
Universidades, programas para el desarrollo gerencial de, 267, 272-75
Universitarios, 13
Urinarias, pruebas, 182, 635
Uso de casco, controversia sobre, 618
Utilización, análisis de, 58-59

V

Vacaciones en la playa, 505
Vacaciones, 489, 505
Validación, 157-60
  de la práctica de empleo, 37-38, 71-41
  de los dispositivos de selección, 33, 183
Validación concurrente, 158
Validación cruzada, 159-60
Validación predictiva, 158
Validez
  de la aplicación de exámenes, 51, 155-56, 159-60, 161, 183, 191-93
  definida, 51, 155, 196-7
  formación, 196-8
Validez de constructo, 196-8
Validez de contenido, 155-56, 159-60
Validez, coeficiente de, 191-93
  "desilusión con el normal", 194-96
Valor comparable, 427-30
Valor en libros por acción, 482-30
Valor, contratación con base en, 21, 220-23, 672
  ascensos desde dentro y, 382
Valoración de los puestos gerenciales y profesionales, 424-27
Valores
  la gente es primero, 19-20, 672
  rotación global de puestos y creación compartida, 269
  trabajo, 13
Valores, capacitación en, 254
Valores, la gente es primero, 19-20, 672
Variable, planes de pagos, 471
Ventajas
  asuntos discriminatorios acerca de, 147-48
  como calificación ocupacional de buena fe, 50
  personas con, 32
Ventas, agentes de, 461-63
Ventas, comisiones de, 461
Verificación de crédito, 179
Verificación de la elegibilidad de empleo, 184
Vestibular, capacitación, 247-49
Vestimenta, efecto en las entrevistas, 211
Veteranos de Vietnam, Acta para la Readaptación de los (1974), 32, 47
Video, educación en el salón de clases por medio de, 275
Video, problemas de salud relacionados con las pantallas de, 639-42

Visión
frecuencia de accidentes y, 625-26
VDT, efectos del, 639-40
Visión, estatutos, 669-70
Vista previa de un puesto, realista, 376
Visuales, aptitudes, 627, 628
Vocacional, Acta de rehabilitación (1973), 32, 47
Vocacionales, intereses, 627
Vocacionales, prueba de preferencias, 368
Voluntaria, reducción en el plan de pagos, 604
Voluntarias, horas libres, 604
Voluntarios (permisibles), temas de negociación, 604
Vroom Yetton, capacitación para el liderazgo, 208-81, 284

W

Wade vs. *Mississippi Cooperative Extension Service*, 350
Wagner, Acta(1935), 404-5, 533-34, 564, 578-79
Walsh-Healey, contrato público, Acta (1936), 402
Wall Street Journal, 391
Wards Cove Packing Company vs. *Antonio*, 38, 39-40, 41, 42, 47, 161
Watkins vs. *U.S. Army*, 70-6
Wechsler, prueba, 164
Western Airlines, Inc. vs. *Criswell*, 49
What color is your Parachute? (Bolles), 392
Who's Who in America, 390
Who's Who in Commerce and Industry, 390
Who's Who in the East, 390
Wygant vs. *Jackson Board of Education*, 64

Y

"Yellow dog" contratos con obreros no sindicalizados, 533

ISBN-968-880-585-8
90000
9 789688 805855

PHH
PRENTICE HALL

http://libreria-universitaria.blogspot.com