

Capacitación y desarrollo





Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

OBJETIVO 1 Analizar el enfoque estratégico para capacitación y desarrollo.

OBJETIVO 2 Describir los componentes de la evaluación de necesidades de capacitación.

OBJETIVO 3 Identificar los principios de aprendizaje y describir cómo facilitan la capacitación.

OBJETIVO 4 Identificar los tipos de métodos de capacitación utilizados para gerentes y no gerentes.

OBJETIVO 5 Analizar las ventajas y desventajas de diversos criterios de evaluación.

OBJETIVO 6 Describir los programas de capacitación adicionales que llevan a cabo las empresas con frecuencia.



La capacitación en el trabajo solía ser más bien en forma de caja. Se enfocaba en enseñar a los empleados a hacer determinadas actividades, operar las máquinas, procesos de trabajo y así sucesivamente. Sin embargo, como el lugar de trabajo ha pasado de “mano de obra de contacto” a “trabajadores del conocimiento” (vea el capítulo 1), el enfoque de la capacitación ha cambiado también. Las empresas se están dando cuenta de que los trabajadores no sólo necesitan conocimientos técnicos operativos sino la experiencia de trabajo superior, el conocimiento sobre competitividad, la industria y las tendencias tecnológicas y la capacidad de aprender continuamente y utilizar la información nueva. Estas características ayudan a la organización a adaptarse mejor e innovar para competir con mucha más eficacia en el acelerado mundo de los negocios de hoy. Debido a que la capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo, fortalecimiento y ampliación de estas competencias, se ha convertido en parte de la columna vertebral de la administración estratégica.



Alcance de la capacitación

Numerosos empleados nuevos llegan dotados con la mayoría de los KSA necesarios para comenzar a trabajar. Otros pueden requerir mucha capacitación antes de estar listos para contribuir lo más posible a la organización. El término *capacitación* a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre *capacitación*, la cual tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y *desarrollo*, el cual como aprendió en el capítulo 5 tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase, *capacitación y desarrollo*, para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados.

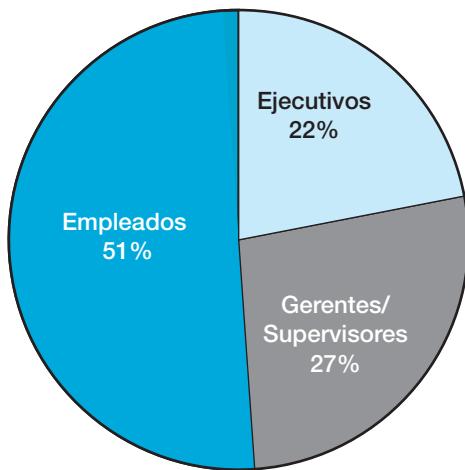
Inversiones en capacitación

La investigación muestra que los ingresos de una organización y su rentabilidad global se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitación que proporciona a sus empleados. Según un informe continuo sobre la industria realizado por la revista *Training*, las empresas de Estados Unidos gastan más de 50 000 millones de dólares para proporcionar a sus empleados 40 horas de capacitación anualmente. Por el contrario, las 100 mejores empresas en las que se puede trabajar en Estados Unidos citadas por la revista *Fortune*, ofrecen a sus empleados casi el doble de esa capacitación, y en ocasiones aún más. Los nuevos empleados contratados por la cadena hotelera Ritz Carlton reciben más de 300 horas de capacitación. La mayor parte de ésta se destina a los empleados comunes y los supervisores (ver figura 7.1). Sin embargo, la cantidad de dinero que se gasta en el desarrollo y la formación de directivos ha ido en aumento, tal vez a medida que más compañías tratan de reclutar y retener a líderes fuertes en medio de tiempos económicos difíciles.¹ Las industrias de la tecnología, el transporte, las comunicaciones y las de servicio público tienden a ser las que más gastan en capacitación.

Además de los miles de millones de dólares que las empresas de Estados Unidos gastan cada año en capacitación formal, gastan casi *cuatro veces* esa cantidad en instrucción informal. Los tipos de capacitación que se da a los empleados varían desde la simple instrucción acerca del puesto hasta la capacitación en sofisticadas habilidades dirigida por simuladores que cuestan millones de dólares. Otros tipos de capacitación incluyen la proporcionada a los nuevos empleados, servicio al cliente, de habilidades de comunicación y capacitación obligatoria, que los empleados deben recibir como resultado de diversos mandatos legales,

**FIGURA
7.1**

Dinero invertido en capacitación por tipo de empleado en Estados Unidos



Fuente: Adaptado de "2011 Industry Report," *Training* 47, no. 6 (Noviembre–Diciembre) 2010: 18–31.

como los requisitos de EEO o los requisitos de OSHA. Las azafatas o sobrecargos deben recibir una capacitación de seguridad obligatoria designada por la Administración Federal de Aviación. Las tripulaciones de los trenes cada año deben someterse al entrenamiento exigido por la Administración Federal de Ferrocarriles. Los gerentes también deben recibir capacitación para evitar violaciones de horario y sueldos, tales como pedir a los empleados trabajar después de la hora de salida sin pagarles horas extras. Walmart se ha comprometido a pagar algo así como \$640 millones para resolver 63 demandas colectivas que involucran violaciones de horarios y sueldos a través de la nación.² Y aunque no es obligatorio, muchas compañías están viendo el valor de los programas de capacitación diseñados para prevenir la violencia en el lugar de trabajo.

Enfoque estratégico para la capacitación

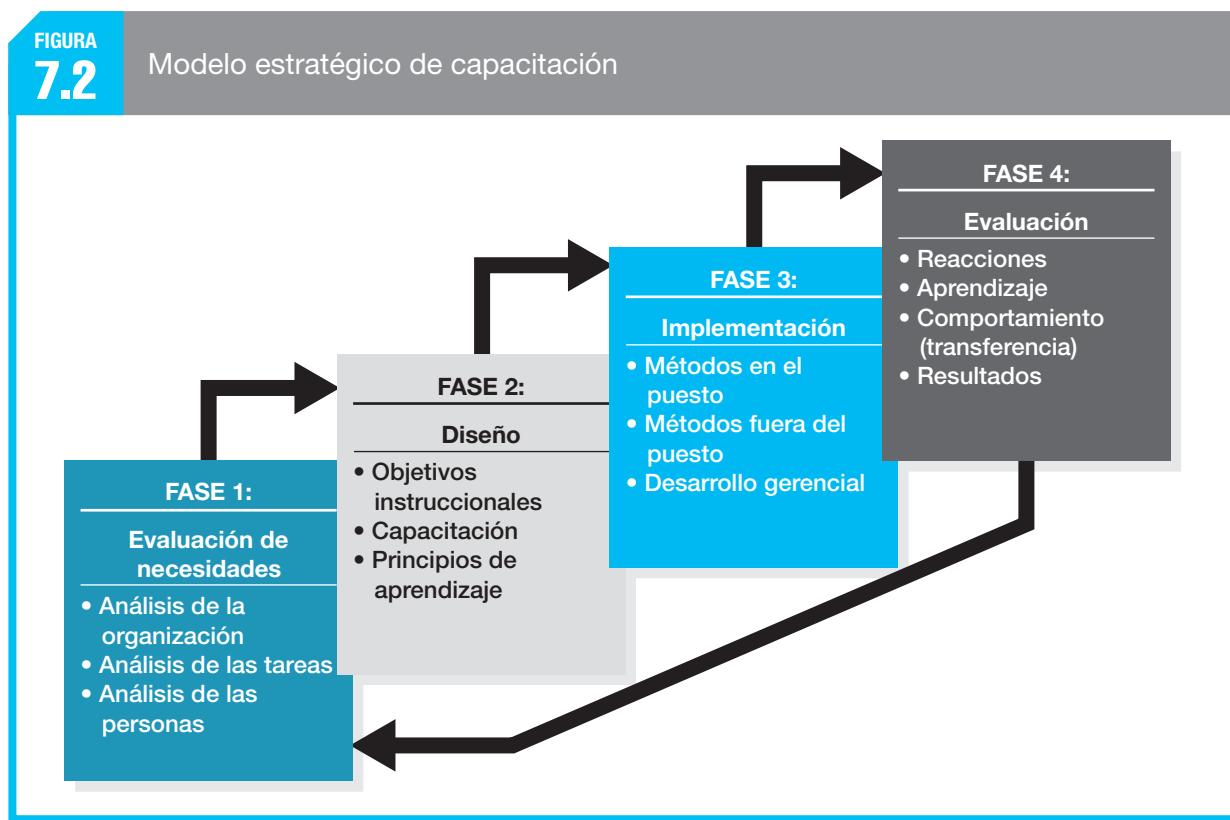
Desde la perspectiva más amplia, la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente. Los gerentes no deben perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base en éstas. Por ejemplo, ¿el objetivo de la empresa es desarrollar nuevas líneas de productos? Si es así, ¿cómo afecta este objetivo sus iniciativas de capacitación? ¿Está la empresa tratando de reducir sus costos de producción por lo que puede utilizar una estrategia de bajo costo para captar nuevos negocios? Si es así, ¿hay iniciativas de capacitación que se puedan emprender para cumplir con esta estrategia?

Por desgracia, algunas organizaciones fallan al establecer el vínculo entre sus objetivos estratégicos y sus programas de capacitación. En lugar de eso, las modas o "lo que sea que haga la competencia" pueden a veces ser los principales impulsores de la agenda de capacitación de una empresa. Como resultado, los programas de capacitación a menudo están mal dirigidos, diseñados de manera deficiente y evaluados de forma inadecuada, sin mencionar que son un desperdicio de dinero. Uno, no, todas las iniciativas estratégicas de una empresa se pueden lograr con el entrenamiento. Dos, no todos los programas de capacitación, no importa cuán ampliamente sean adoptados por otras organizaciones, será un imperativo estratégico para su empresa.

Para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto posible, se debe utilizar un enfoque estratégico y sistemático, el cual engloba cuatro fases:

OBJETIVO 1

¿Qué aspectos de los planes de capacitación cree usted que son estratégicos, y cómo es que estos planes son similares o diferentes a los planes de universidad y de carrera que ha creado para usted mismo?



1. evaluación de necesidades, basadas en los objetivos competitivos de la empresa 2. diseño de programas, 3. implementación y 4. evaluación. En la figura 7.2 se presenta un modelo que es útil para los diseñadores de programas de capacitación. Este modelo se utilizará como marco de referencia para organizar el material de este capítulo.



Fase 1. Realización de la evaluación de necesidades

OBJETIVO 2

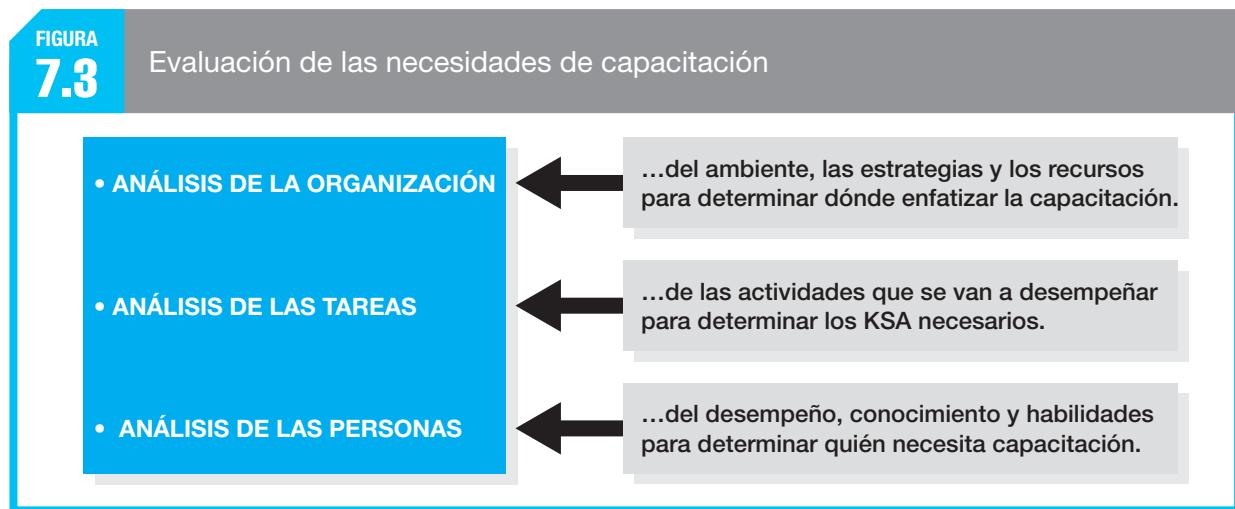
Si se lanza un nuevo negocio, ¿qué factores tomaría en cuenta para hacer una evaluación de las necesidades de formación para la organización?

director de capacitación

Un gerente de alto nivel directamente responsable de fomentar el aprendizaje y el desarrollo del empleado dentro de la empresa

Debido a que las condiciones del negocio cambian rápidamente, como lo hace la tecnología, mantener al día los tipos de capacitación de los empleados que una empresa necesita para seguir siendo competitiva puede ser un desafío. Si los empleados de forma sistemática no logran sus objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que es necesaria la capacitación. Del mismo modo, si las organizaciones reciben un número excesivo de reclamaciones de los clientes, esto también podría sugerir que la capacitación de una empresa no es adecuada. Alrededor del 30 por ciento de las empresas más grandes, incluyendo GE, Walmart e IBM, tienen lo que se llama **directores de capacitación**. Estas personas son altos ejecutivos en sus empresas que son los responsables de asegurarse de que la capacitación de una empresa es oportuna y enfocada en los principales temas estratégicos de la empresa. Sin embargo, independientemente de quién hace la evaluación de las necesidades dentro de una organización, ésta debe ser conducida de manera sistemática utilizando los tres diferentes tipos de análisis que se muestran en la figura 7.3: el análisis de la organización, el análisis de tareas y el análisis de personas. Cada uno se estudiará más adelante.

Un estudio independiente realizado por la Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo descubrió que, por desgracia, debido a los costos, la experiencia y



al tiempo requeridos, las organizaciones realizan evaluaciones de necesidades menos de 50 por ciento de las veces. No obstante, esta situación ha mejorado un poco, en parte debido a presupuestos de capacitación más ajustados que como resultado de la recesión han obligado a las empresas a garantizar que la capacitación que llevan a cabo está bien alineada con sus objetivos. Además, al aumentar la velocidad de cambio, los gerentes se están dando cuenta de que las buenas evaluaciones de las necesidades llevadas a cabo con regularidad son esenciales. Ser capaz de evaluar rápidamente la capacitación que sus empleados necesitan es especialmente importante para las pequeñas empresas que no tienen el tiempo o recursos para hacer largos análisis de evaluación de necesidades. Hacer una evaluación de necesidades, no tiene por qué ser una tarea laboriosa, como lo muestra el recuadro de aplicación a pequeñas empresas en este capítulo.³

Análisis de la organización

El primer paso en la evaluación de las necesidades es identificar las grandes fuerzas que pueden influir en las necesidades de capacitación. El **análisis de la organización** es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación. Como ya hemos explicado, la capacitación de una empresa debe girar en torno a las iniciativas estratégicas de la organización. Las fusiones y adquisiciones, por ejemplo, a menudo requieren que los empleados asuman nuevos roles y responsabilidades y se adapten a nuevas culturas y formas de hacer negocios. Ningún lugar es más importante para la preparación de nuevos líderes que dentro de las organizaciones. Otras cuestiones, como el cambio tecnológico, la globalización y mejora de la calidad influyen en la forma de trabajo que se hace y los tipos de habilidades necesarias para hacerlo. Sin embargo otras preocupaciones pueden ser más tácticas, pero no menos importantes en términos de su impacto en la capacitación. Si una organización se reestructura, realiza el ownsizing o desarrolla nuevas iniciativas de empowerment a los empleados o de trabajo en equipo, estos esfuerzos tendrán un impacto en las necesidades de capacitación de la empresa.

Los asuntos económicos y políticos de un país influyen en las necesidades de capacitación. Por ejemplo, desde los ataques del 11 de septiembre, la capacitación del personal de seguridad de los aeropuertos ha aumentado de manera sustancial. Asimismo, se ha incrementado para la tripulación de vuelo de las aerolíneas, los empleados de la industria del transporte, los trabajadores de las plantas nucleares e incluso para el personal de seguridad de los parques temáticos o de diversiones.⁴ Por último, las mismas tendencias en la fuerza de trabajo repercuten en las necesidades de capacitación. A medida que los

análisis de la organización

Examen del ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación

Aplicación de pequeños negocios



Guía para la pequeña empresa para evaluar rápidamente sus necesidades de capacitación

Realice un monitoreo ambiental. Observe continuamente lo que está pasando en su industria y la organización con el fin de anticipar las necesidades futuras de capacitación. Consiga la ayuda de los empleados y gerentes en el proceso. Pregunte a los gerentes acerca de sus objetivos estratégicos, su impacto en la organización y acople su análisis en consecuencia.

Haga el monitoreo interno. Determine qué habilidades son más importantes para adquirir en función de las necesidades actuales y futuras de su organización. ¿Cuáles van a ofrecer el mayor desempeño?

Recopile datos de la organización. Los datos de desempeño para su empresa (por ejemplo, los errores, las ventas y las quejas de los clientes) y los datos de personal (tales como la rotación y el ausentismo) pueden ser muy útiles como punto de partida.

Desarrolle un plan

Una vez que la necesidad de capacitación ha sido identificada, identifique las diversas formas para ofrecerla y considere los costos y beneficios de cada una. Determine qué tipo de crecimiento o cualquier otra medida es un resultado razonable de la capacitación.

Utilice los programas gubernamentales estatales y locales. Muchos gobiernos estatales y locales tienen programas para ayudar a las pequeñas empresas a capacitar a sus empleados. Por ejemplo, la Comisión Laboral de Texas pagará a los pequeños negocios en Texas hasta 1 450 dólares por cada nuevo empleado de tiempo completo contratado y entrenado en una universidad local. (El monto es de \$725 para cada empleado actual capacitado.)

Haga que el proceso de evaluación de las necesidades sea continuo. Repita estas actividades conforme su negocio necesita un cambio.

Fuentes: "TWC Launches Small Business Employee Training Program," *Your Houston News* (Noviembre 20, 2010), <http://www.yourhoustonnews.com>; "Employee Training Tips," *D&B.com*, <http://smallbusiness.dnb.com>; Ron Zemke, "How to Do a Needs Assessment When You Think You Don't Have Time," *Training* 35, no. 3 (Marzo 1998): 38–44.

trabajadores de mayor edad se acercan a la jubilación, los más jóvenes necesitan enfocarse en obtener las habilidades y el conocimiento necesarios para ocupar su lugar.

La realización de un análisis de la organización también trata de examinar de cerca los recursos tecnológicos, financieros y humanos disponibles de una empresa para lograr sus objetivos de capacitación. El personal de recursos humanos suele recoger datos tales como información sobre los costos de la mano de obra directa e indirecta de sus empresas, la calidad de los bienes o servicios, el ausentismo, la rotación y el número de accidentes. La disponibilidad de los posibles reemplazos y el tiempo necesario para capacitarlos son otros factores importantes en el análisis de la organización.

Sin embargo, para hacer frente a restricciones presupuestarias y continuar cumpliendo con sus imperativos estratégicos, las empresas se han enfocado más en la utilización eficiente de sus presupuestos de capacitación. Empresas tales como Motorola, Ford y Merck han descubierto que mediante el uso prudente de la tecnología de la información, lograron una reducción significativa de sus presupuestos de capacitación. Para "hacer más con menos", los gerentes tienen que planear con cuidado dónde gastarán su dinero en capacitación, y esto significa hacer un análisis riguroso de la organización. Otras empresas contratan sus programas de capacitación por outsourcing, o al menos parte de ellos, a socios externos para reducir costos o para aprovechar la experiencia de la que carece la empresa. Otras organizaciones compran "fuera del estante" materiales de los cursos desarrollados por las empresas de capacitación en lugar de desarrollarlos por su propia cuenta. Una

nueva tendencia es que las empresas se asocien con otras empresas en sus cadenas de suministro con el fin de capacitar a sus empleados en forma conjunta de manera más rentable.⁵

Análisis de las tareas

El segundo paso en la evaluación de las necesidades de capacitación es el **análisis de las tareas**, el cual implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para realizarlas. El primer paso en el análisis de las tareas es hacer una lista de todas las actividades o deberes incluidos en el puesto. El segundo paso es hacer una lista de los pasos que debe dar el empleado para completar cada tarea. Una vez que se entendió el puesto por completo, se puede definir el tipo de desempeño requerido (como el discurso, la memoria, la discriminación y la manipulación) y las habilidades y el conocimiento necesarios para el mismo. Por ejemplo, en la tarea de tomar una radiografía del pecho un radiólogo coloca de manera correcta al paciente (manipulación), le da instrucciones especiales (discurso) y revisa la distancia adecuada entre el tubo de rayos X y el paciente (discriminación). Los tipos de habilidades y conocimientos del desempeño que los capacitandos necesitan pueden determinarse mediante la observación y el planteamiento de preguntas a los empleados capacitados y mediante la revisión de las descripciones de los puestos. Esta información ayuda a los capacitadores a seleccionar el contenido de los programas y a elegir el método de capacitación más efectivo.

En lugar de enfocarse en una secuencia fija de tareas, más empresas están descubriendo que sus empleados necesitan conjuntos de competencias más flexibles con el fin de desempeñarse en una forma superior. La **evaluación de competencias** se centra en los conjuntos de habilidades y conocimientos que los empleados necesitan para tener éxito, sobre todo para puestos de trabajo orientados a la toma de decisiones e intensivos en conocimiento. Sin embargo, la evaluación de las competencias va más allá de una simple descripción de los rasgos que un empleado debe tener para realizar con éxito el trabajo. También captura los elementos de la forma en que esos rasgos se deben utilizar dentro del contexto y la cultura de una organización. Esto podría incluir el nivel de motivación de un empleado, los rasgos de personalidad, habilidades interpersonales y así sucesivamente. “Es fácil para los empleados de alto rendimiento convertirse en expertos en un determinado nicho, pero “las fábricas de talento” están enfocadas en la creación de generalistas. Para obtener el máximo de empleados talentosos, éstos deben saber cómo manejar una amplia gama de funciones”, explica un consultor de recursos humanos.⁶

Las evaluaciones de competencias se han adoptado ampliamente en la industria del cuidado de la salud.⁷ En lugar de ofrecer una larga lista de planes de capacitación como antes, Amway ha establecido las competencias laborales para sus 17 000 empleados en todo el mundo. Las competencias representan las habilidades particulares que cada empleado necesita para su trabajo y una “hoja de ruta” de capacitación para conseguirlas. La empresa también se deshizo de los cursos de capacitación fuera del estante que no se alinean con los objetivos de la empresa.⁸ El recuadro Lo más destacado en administración de recursos



Noel Hendrickson/Digital Vision/Getty Images

Como los trabajadores de edad avanzada están cerca del retiro, los trabajadores más jóvenes deben estar capacitados para desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para tomar su lugar. La disponibilidad de los posibles reemplazos y el tiempo necesario para capacitarlos son dos factores que deben tenerse en cuenta en el análisis de la organización.

análisis de las tareas

Proceso con el cual se determina el contenido de un programa de capacitación basándose en un estudio de las tareas y deberes implicados en el puesto

evaluación de competencias

Análisis de los conjuntos de habilidades y conocimientos necesarios para los puestos orientados a la toma de decisiones e intensivos en conocimiento

1**Lo más destacado en administración de recursos humanos**
Evaluación de competencias para un puesto gerencial

Para cada tema, encierre en un círculo el número que mejor describe las características del gerente. Para los temas que no se aplican, circule **NA** (no aplicable). Para otros temas para los que se carece de suficientes observaciones o pruebas documentales, circule **DK** (no lo sé).

4 - Ejemplar

3 - Competente

2 - Progresa

1 – Necesita asistencia

NA - No aplicable

DK - No lo sé

Competencia 1: Se comporta de manera profesional y anima a otros miembros del personal a hacer lo mismo.

4 3 2 1 NA DK

Evidencia: _____

Competencia 2: Se comporta de manera ética y anima a los miembros del personal para hacer lo mismo.

4 3 2 1 NA DK

Evidencia: _____

Competencia 3: Usa una variedad de modos de comunicación y transmite la información completa y clara.

4 3 2 1 NA DK

Evidencia: _____

Competencia 4: Busca el aporte de todos los niveles y demuestra imparcialidad y coherencia.

4 3 2 1 NA DK

Evidencia: _____

Evaluación de competencias para un puesto gerencial (continuación)

Competencia 5: Participa en un estilo abierto de gerencia y está abierto a las críticas de los supervisores y subordinados.

4 3 2 1 NA DK

Evidencia:

Competencia 6: Busca y acoge soluciones innovadoras para mejorar los programas del departamento y los productos.

4 3 2 1 NA DK

Evidencia:

humanos 1 muestra un ejemplo de una herramienta de evaluación de competencias parcial utilizado para la evaluación de un gerente.

Análisis de las personas

Junto con el análisis de la organización y el de las tareas es necesario realizar un análisis de las personas. El **análisis de las personas** implica determinar qué empleados requieren capacitación y cuáles no. En este sentido, la realización de un análisis de las personas es importante por varias razones. Primero, un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a evitar el error de enviar a todos los empleados a una capacitación cuando algunos no la necesitan. Además, ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los participantes prospecto cuando se incorporan a una capacitación, de tal forma que los programas se puedan diseñar para enfatizar las áreas en las que son deficientes.

La información de la evaluación del desempeño puede ser utilizada con el fin de realizar un análisis de la persona. Empresas como Teradyne y Hewlett-Packard están entre las que lo han hecho. Sin embargo, aunque la evaluación del desempeño puede revelar quién no cumple con las expectativas, por lo general no revela el porqué. Si las deficiencias del desempeño se deben a problemas de habilidad, la capacitación puede ser una buena intervención. Sin embargo, si se deben a una motivación deficiente o a otros factores fuera del control del empleado, la capacitación puede no ser la respuesta. La realización de un diagnóstico del desempeño se discute en el capítulo 8 sobre la evaluación del desempeño. Al final, los gerentes tienen que reunirse con los empleados para hablar acerca de las áreas en las que se puede mejorar, de tal forma que puedan determinar de manera conjunta los enfoques de desarrollo que tendrán un máximo beneficio.⁹

análisis de las personas

Determinación de las personas específicas que necesitan capacitación



Fase 2. Diseño del programa de capacitación

Una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el programa de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos, cuatro asuntos relacionados: 1. objetivos instructoriales, 2. disposición y motivación de los capacitandos, 3. principios del aprendizaje y 4. características de los instructores.

objetivos instructoriales

Resultados deseados de un programa de capacitación

Objetivos instructoriales

Como resultado de realizar los análisis de la organización, de las tareas y de las personas, los gerentes tendrán una imagen más completa de las necesidades de capacitación. Con base en esta información pueden establecer de manera más formal los resultados deseados de la capacitación mediante los objetivos instructoriales escritos. Por lo general los **objetivos instructoriales** describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar. Un tipo de objetivo instruccional, el objetivo centrado en el desempeño, es muy utilizado porque se presta a una evaluación imparcial de los resultados. Por ejemplo, el objetivo establecido para un programa de capacitación podría ser que “los empleados capacitados en métodos de equipo sean capaces de desempeñar los diferentes puestos de sus compañeros de equipo en un plazo de seis meses”. Los objetivos centrados en el desempeño por lo general incluyen términos precisos, como “calcular”, “reparar”, “ajustar”, “construir”, “reunir” y “clasificar”.¹⁰

Disposición y motivación de los capacitandos

Dos condiciones previas para el aprendizaje afectan al éxito de aquellos que van a recibir capacitación: disposición y motivación. La *disposición de los capacitandos* se refiere a si su experiencia los ha hecho receptivos a la información que recibirán. Los capacitandos prospecto deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que les presentarán. Reconocer las diferencias individuales en la disposición es tan importante en la capacitación de las organizaciones como lo es en cualquier otra situación de enseñanza. En consecuencia, a menudo es deseable agrupar a las personas con base en su capacidad para aprender, conforme a lo determinado por las puntuaciones de las pruebas u otras evaluaciones de información, y proporcionar un tipo de instrucción alternativo para quienes lo necesiten.

La receptividad y la disposición de los participantes en los programas de capacitación pueden incrementarse al pedirles que completen cuestionarios acerca de por qué están asistiendo a la capacitación y qué esperan lograr. También se puede pedir a los participantes que entreguen a sus gerentes copias de los cuestionarios contestados.

La otra condición previa para el aprendizaje es la *motivación de los capacitandos*. La organización necesita ayudar a los empleados a entender la relación entre el esfuerzo que dedican a la capacitación y la recompensa. ¿Por qué es importante la capacitación? ¿Qué pasará si no ocurre? Más aún, ¿qué hay en ella para el empleado? Al enfocarse en los capacitandos, los gerentes pueden crear un ambiente de capacitación que conduce al aprendizaje.

La mayoría de los empleados están motivados por las oportunidades de capacitación que les permitan desarrollar sus habilidades y avanzar en sus carreras. Sin embargo, en ciertas ocasiones difieren unos de otros en cuanto a la importancia relativa de sus necesidades en un tiempo dado. Por ejemplo, los recién egresados de la universidad suelen sentir grandes deseos de progresar, y se han propuesto metas específicas para su carrera profesional. Para que los programas de capacitación tengan éxito, las metas deben relacionarse claramente con las necesidades individuales de los capacitandos.¹¹ Permitir que los empleados reciban capacitación en las áreas que quieren seguir en lugar de limitarse a la asignación de ciertas

actividades de capacitación también puede ser muy motivador. Así que puede alistar a los empleados para capacitar a otros empleados con la información que aprenden. ¿Quién en una organización no quiere ser llamado por su experiencia?

Principios del aprendizaje

Cuando pasamos de la evaluación de necesidades y objetivos instruccionales a la disposición y motivación del empleado, el enfoque cambia de la organización a los empleados. Al final, la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto. Considerando todo esto, los programas de capacitación tienen más probabilidades de ser eficaces si incorporan los principios de aprendizaje que se muestran en la figura 7.4.

OBJETIVO 3

¿Qué experiencia universitaria le enseñó acerca de cómo la gente aprende lo que se puede aplicar al lugar de trabajo?

Establecimiento de metas

El valor de establecer metas para enfocar y motivar el comportamiento se extiende también a la capacitación. Cuando los capacitadores se toman el tiempo de explicar las metas

FIGURA
7.4

Principios del aprendizaje



y los objetivos a los participantes (o cuando los animan a establecerlos por sí mismos), es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y empeño en la capacitación. En algunos casos establecer metas puede sólo tomar la forma de una “hoja de ruta” del curso o programa, de sus objetivos y de sus puntos de aprendizaje.¹²

Importancia de la presentación

Uno de los principios del aprendizaje es que el material que se aprenderá se debe presentar de la manera más significativa posible. Muy simple, los participantes aprenden mejor la nueva información (de la capacitación) si la asocian con algo que les sea familiar. Esta es la razón para que con frecuencia los capacitadores utilicen ejemplos muy descriptivos para que los capacitandos los puedan relacionar. Los ejemplos hacen que el material sea significativo. Además, el material debe asignarse de tal forma que cada experiencia se base en la anterior. De esta manera, los participantes pueden integrar las experiencias en un patrón útil de conocimientos y habilidades.

Modelado

El viejo refrán de “una imagen dice más que 1 000 palabras” se aplica a la capacitación. Así como los ejemplos aumentan el significado del material objetivo o de los nuevos conocimientos en el ambiente de la capacitación, el modelado aumenta la importancia de la capacitación conductual. Sencillamente, aprendemos mirando. Por ejemplo, para aprender a montar a caballo, es mucho más fácil ver a alguien cómo lo hace y después intentarlo, que leerlo en un libro o escuchar una conferencia y esperar hacerlo bien.¹³

El modelado puede tomar muchas formas: a menudo son útiles las demostraciones de la vida real o los videos; incluso las imágenes o los dibujos comunican el mensaje visual. La cuestión es que el modelado enseña el comportamiento o el método deseado que se va a aprender. En algunos casos, incluso modelar el comportamiento incorrecto puede ser útil si muestra lo que no se debe hacer y luego aclara el comportamiento apropiado.

Diferencias individuales

Las personas aprenden a diferentes ritmos y de diferentes maneras. Los aprendices visuales absorben mejor la información a través de imágenes, diagramas y demostraciones. Los aprendices verbales absorben mejor la información a través de palabras habladas o escritas. Del mismo modo, algunos fallan de manera terrible en grandes conferencias pero después sobresalen en pequeñas sesiones de análisis. Los capacitadores pueden ayudar a adaptarse a los diferentes estilos de aprendizaje en una variedad de maneras. La clave consiste en evitar la entrega del material en un solo sentido. Así, por ejemplo, en lugar de la entrega de un monólogo, los capacitadores deben incorporar la variedad en sus presentaciones. Se deben utilizar ayudas visuales, fomentar la participación de los capacitandos mediante su inclusión en las demostraciones, y hacerles preguntas acerca de sus propias experiencias. Las actividades prácticas y romper grupos grandes en grupos más pequeños para actividades específicas también pueden ayudar a los capacitadores a adaptarse a los diferentes estilos de aprendizaje.¹⁴

Práctica activa y repetición

Las cosas que hacemos a diario se vuelven parte de nuestro repertorio de habilidades. Los capacitandos deben tener la oportunidad de practicar con frecuencia las tareas del puesto del modo en que se espera que las realicen al final. La persona que está aprendiendo a manejar una máquina debe tener la oportunidad de practicar con ella. Al gerente que está aprendiendo a capacitar deben ofrecérselle prácticas de capacitación supervisadas.

En algunos casos el valor de la práctica es el que hace que las conductas se conviertan en una segunda naturaleza. Por ejemplo, al aprender a manejar un automóvil, hay mucha concentración en lo mecánico: “¿Dónde tengo las manos y los pies? ¿Voy muy rápido?”. Con la práctica se empieza a pensar menos en lo mecánico y más en la carretera, el clima

y el tráfico. Otras formas de aprendizaje no son diferentes: con la práctica el capacitando puede olvidarse de las diferentes conductas y concentrarse en las sutilezas de cómo hacerlo.

Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial

Casi todos los trabajos y tareas pueden dividirse en partes que se prestan a un mayor análisis. Determinar la forma más efectiva de realizar cada parte proporciona luego una base para dar una instrucción específica. Aprender a vender un producto, por ejemplo, incluye varias habilidades que son parte de un proceso total. Aunque suene agotador, el proceso se divide en distintos pasos: encontrar clientes potenciales; descubrir las necesidades de éstos planteando las preguntas correctas; presentarles el producto de la empresa de manera que satisfaga esas necesidades y, por último, aprender cómo y cuándo solicitarles que compran el producto (cerrar el trato). Al evaluar el aprendizaje global frente al parcial es necesario tener en cuenta la naturaleza de la tarea que se va a aprender. Si es posible segmentarla con éxito, tal vez deba segmentarse para facilitar el aprendizaje; de lo contrario, quizás deba enseñarse como una unidad.

Aprendizaje masivo en comparación con aprendizaje distribuido

Otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a practicar en una sesión. ¿Se debe dar a los participantes la capacitación en cinco períodos de dos horas o en 10 períodos de una hora? Se ha descubierto que en la mayoría de los casos espaciar la capacitación da como resultado un aprendizaje más rápido y una retención mayor. Éste es el principio del *aprendizaje distribuido*.

Retroalimentación y refuerzo

¿Puede darse un aprendizaje sin retroalimentación? Parte de ella proviene de supervisarse a uno mismo, mientras que otra proviene de los capacitadores, de los compañeros y de otras personas. La retroalimentación ayuda a las personas a discernir lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal. Recuerde cuando aprendió por primera vez a lanzar una pelota, a montar en bicicleta o a nadar. Alguien, quizás alguno de sus padres, le dijo qué hacía bien y qué debía corregir. A medida que lo hacía, mejoraba.

Además de sus aspectos informativos, la retroalimentación también ejerce una importante función de motivación. Por ejemplo, el progreso en la capacitación, medido en términos de errores o aciertos, se puede mostrar mediante una gráfica que se conoce como "curva de aprendizaje". En la figura 7.5 se presenta un ejemplo de una curva de aprendizaje común en la adquisición de muchas habilidades del puesto. En numerosas situaciones de aprendizaje hay épocas en las que no hay avance. Tales períodos se muestran en la curva como una línea horizontal, casi recta, llamada *meseta*. Una meseta puede ser el resultado de una menor motivación o de métodos ineficaces para la realización de la tarea. Es un fenómeno natural del aprendizaje y por lo común hay una recuperación espontánea, como se muestra en la figura 7.5.

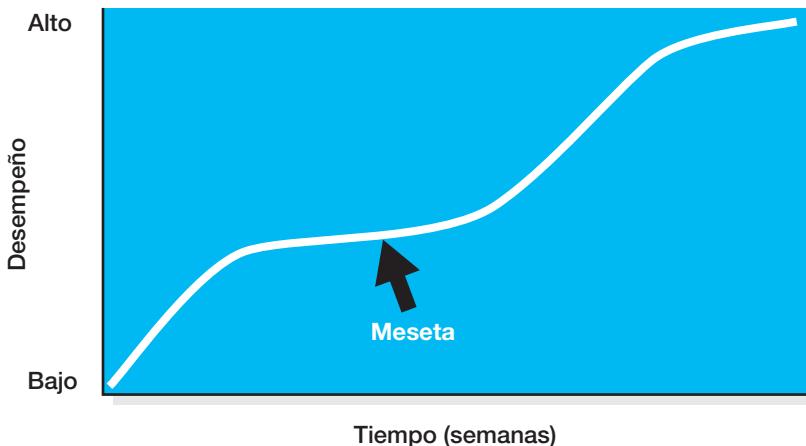
A través de los años las organizaciones han utilizado la **modificación conductual**, una técnica que se basa en el principio de que el comportamiento que se recompensa (o se refuerza de manera positiva) se mostrará con más frecuencia en el futuro, mientras que el comportamiento que se castiga o que no se recompensa disminuirá en frecuencia. Por ejemplo, en la capacitación de seguridad se pueden identificar perfiles de comportamiento "seguros", es decir, acciones que aseguran menos accidentes, de igual modo que perfiles inseguros. Como seguimiento de la capacitación, o como parte de la misma, los gerentes pueden utilizar recompensas hasta cierto punto sencillas para alentar y mantener el comportamiento deseado. Empresas como Monsanto, GE y Bowater (el fabricante de papel de periódico más grande de Estados Unidos), han encontrado que sólo

modificación conductual

Técnica que se basa en el principio de que el comportamiento que se recompensa o se refuerza de manera positiva se mostrará con más frecuencia en el futuro, mientras que el comportamiento que se castiga o que no se recompensa disminuirá en frecuencia

**FIGURA
7.5**

Una curva de aprendizaje típica



© Cengage Learning 2013

se necesitan palabras de aliento y retroalimentación para fortalecer las conductas de los empleados. No obstante, recompensas más formales, como premios y ceremonias, también demuestran ser útiles para reforzar las conductas deseadas a través del tiempo así como también para ayudar a los empleados a obtener más de las mesetas laborales que pueden experimentar. El estímulo es más eficaz cuando se administra inmediatamente después de que un capacitando lleva a cabo con éxito una determinada tarea. Por esta razón algunos empleadores han instituido programas de **recompensas inmediatas**. Estos programas permiten la adjudicación de premios a los empleados "de forma inmediata" cuando hacen algo especialmente bien durante el entrenamiento o en el trabajo. Los premios pueden consistir en dinero en efectivo, tarjetas de regalo, tiempo libre, o cualquier otra cosa de valor para los empleados.

recompensas inmediatas

Programas que premian al empleado "de forma inmediata" cuando hace algo especialmente bien durante el entrenamiento o en el trabajo

Características de los instructores

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla. ¿Qué distingue a los buenos capacitadores de los mediocres? A menudo un buen capacitador es quien realiza un poco más de esfuerzo o demuestra una preparación más instructiva. Sin embargo, en la capacitación también influye el modo personal del capacitador y sus características. A continuación se presenta una breve lista de rasgos deseables:

1. *Conocimiento del tema.* Los empleados esperan que los capacitadores conozcan a fondo su trabajo o tema. Además, se espera que demuestren ese conocimiento.
2. *Adaptabilidad.* Como no todas las personas aprenden a la misma velocidad, las instrucciones se deben ajustar a la capacidad de aprendizaje de los capacitandos.
3. *Sinceridad.* Los capacitandos aprecian la sinceridad de los capacitadores, los cuales deben tenerles paciencia y mostrar tacto por sus preocupaciones.
4. *Sentido del humor.* El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible señalar un punto mediante una historia o anécdota.

5. *Interés.* Los buenos capacitadores se interesan en el tema que enseñan y tienen facilidad para transmitirlo a los capacitandos.
6. *Instrucciones claras.* Como es natural, la capacitación se concluye con más rapidez y se conserva por más tiempo cuando los capacitadores dan instrucciones claras.
7. *Ayuda individual.* Cuando capacitan a más de un empleado, los capacitadores exitosos siempre proporcionan ayuda individual.
8. *Entusiasmo.* Una presentación dinámica y una personalidad vibrante indican a los capacitandos que el capacitador disfruta su trabajo; los empleados tienden a responder de manera positiva a un ambiente entusiasta.¹⁵

Para que la mayoría de los programas de capacitación tenga éxito, las organizaciones deben recompensar a los gerentes que demuestren ser excelentes capacitadores, ya que muy a menudo no se les reconocen sus contribuciones a este importante aspecto de la administración de recursos humanos. Los especialistas en capacitación de funciones de recursos humanos también deben ser reconocidos.

Fase 3. Implementación del programa de capacitación

En la implementación de un programa de capacitación, los métodos de instrucción son donde “la llanta muerde el camino”. Al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. Por ejemplo, si el material se basa sobre todo en hechos, los métodos que pueden funcionar mejor son las conferencias, las sesiones en aula o la instrucción programada. Sin embargo, si la capacitación implica sobre todo comportamiento, funcionaría mejor otros métodos, como la capacitación en el puesto o la simulación o la capacitación por computadora (CBT, por sus siglas en inglés).¹⁶

Con el fin de organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, se clasificarán en dos grupos principales: los que se utilizan para empleados no gerenciales y los que se utilizan para los gerentes. Tenga en cuenta que muchos de los métodos se utilizan para entrenar a los dos tipos de empleados.

Métodos de capacitación para empleados no gerenciales

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar empleados en todos los niveles. Algunos como la instrucción en el aula tienen un largo historial de aplicación. En el transcurso de los años, se han creado nuevos métodos a partir de una mejor comprensión del comportamiento humano, sobre todo de las cuestiones de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. En fecha más reciente, los avances tecnológicos, en hardware, software, internet y dispositivos móviles han dado lugar a métodos de capacitación que en muchos casos son más eficaces y económicos que los métodos tradicionales.

Capacitación en el puesto

El método que más se utiliza para la capacitación de empleados no gerenciales es la **capacitación en el puesto** (OJT, por sus siglas en inglés). De hecho, algunos estimados indican que el 80-90 por ciento de los empleados aprenden por esta vía. La OJT tiene la ventaja de proporcionar experiencia práctica en condiciones de trabajo habituales y la oportunidad de que el capacitador, un gerente o un empleado senior, establezca buenas relaciones con los nuevos empleados, hay quienes consideran que la OJT puede ser el medio más eficaz para facilitar el aprendizaje en el lugar de trabajo.¹⁷

OBJETIVO 4

¿Qué métodos de entrenamiento ha experimentado personalmente? ¿Cuáles fueron los más efectivos en su opinión, y por qué?

capacitación en el puesto (OJT)

Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador

Aunque se utiliza en todo tipo de organizaciones, la OJT suele ser uno de los métodos de capacitación peor implementados. Los tres inconvenientes comunes son: 1. la falta de un ambiente de capacitación bien organizado, 2. la deficiencia en las habilidades de capacitación de los gerentes y 3. la ausencia de criterios bien definidos del desempeño laboral. Para superar estos problemas los expertos en capacitación sugieren lo siguiente:

1. Desarrollar objetivos o medidas realistas para cada área de la OJT.
2. Planear un horario específico de capacitación para cada capacitando, lo que incluye períodos establecidos para evaluación y retroalimentación.
3. Ayudar a los gerentes a establecer un ambiente tranquilo que favorezca el aprendizaje.
4. Realizar evaluaciones periódicas después de terminar la capacitación para que los empleados no olviden lo que aprendieron.¹⁸

En la figura 7.6 se muestran los pasos básicos de un programa de OJT. Por ejemplo, las líneas aéreas KLM Royal Dutch Airlines utilizan la capacitación en el puesto para capacitar a sus asistentes de cabina. La línea aérea inició un programa que coloca a los capacitandos de asistentes de cabina en el aula durante un período determinado y después les da capacitación adicional durante un vuelo de evaluación. En estos vuelos los asistentes de cabina expertos proporcionan a los participantes la capacitación en el puesto, con base en una lista de tareas identificadas para éste. Algunas tareas, como servir comidas

**FIGURA
7.6**

La forma CORRECTA de llevar a cabo la capacitación en el puesto

C O R R E C T O

Prepare. Decida qué empleados necesitan capacitarse, cuál será la mejor secuencia o pasos a seguir en la capacitación, así como la mejor manera de enseñar esos pasos. Tenga preparados los materiales, recursos y equipo.

Reafirme. Haga que cada empleado se sienta cómodo. Aprenda de su experiencia anterior y adáptese conforme a ella. Trate de que el empleado se sienta interesado, tranquilo y motivado para aprender.

Oriente. Muestre a los empleados la manera correcta de hacer el trabajo. Explíquenes por qué se hace así. Coménteles cómo se relaciona con otros trabajos. Permítales que le hagan muchas preguntas.

Desempeñe. Cuando los empleados estén listos permítales que lo intenten por sí solos. Déles la oportunidad de practicar y guíeles en los puntos difíciles. Proporcioneles ayuda y asistencia al principio, y luego cada vez menos a medida que vayan avanzando.

Evalúe. Revise el desempeño de los empleados y pregúnteleles cómo, por qué, cuándo y dónde deben hacer algo. Corrija los errores; repita las instrucciones.

Refuerce y revise. Brinde elogios, estímulos y retroalimentación respecto al desempeño del empleado. Siga la conversación y expírese su confianza en la forma en que hace su trabajo.

y bocadillos, se realizan durante el servicio real a los pasajeros. Otras tareas se muestran a los capacitandos sin que estén a la vista de los pasajeros, entre los servicios de alimentos.¹⁹

Capacitación de aprendizaje práctico

La **capacitación de aprendizaje práctico** es una extensión de la OJT. Con este método las personas que ingresan a la industria, en particular en oficios de habilidades como maquinista, técnico de laboratorio y electricista, reciben instrucción y adquieren experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo, tanto dentro como fuera de él. Por ejemplo, Bonneville Power Administration y General Physics Corporation desarrollaron un programa de aprendizaje práctico para los operadores de la subestación con el fin de dar a los empleados una sólida base técnica de los principios de la electricidad, así como una capacidad operativa para manejar el equipo dentro de la subestación de energía. Al final el programa estaba también diseñado para ayudar a los futuros operadores eléctricos a resolver emergencias.²⁰

Los programas de aprendizaje práctico surgieron en Europa como parte de su sistema de gremios, y continúan siendo utilizados ampliamente. Alemania por sí sola tiene más de 350 tipos de aprendizajes acreditados. Los estudiantes universitarios generalmente se convierten en aprendices también, dividiendo su tiempo entre el estudio y la obtención en la experiencia laboral.²¹ Por lo general, los programas implican la cooperación entre las organizaciones y sus sindicatos, entre la industria y el gobierno, o entre las organizaciones y los sistemas escolares locales.

En la actualidad, en Estados Unidos, decenas de miles de organizaciones han registrado sus programas en la Oficina de Aprendizaje y Capacitación (BAT, por sus siglas en inglés) del Departamento del Trabajo y agencias estatales. Alrededor de dos tercios de éstos pertenecen a las industrias de la construcción y manufacturera. Sin embargo, hay aprendices disponibles en una amplia gama de industrias, incluyendo los sectores de telecomunicaciones, las artes y campos de la salud. Un programa de aprendizaje práctico, que tiene su sede en Detroit y llama Focus: HOPE (por sus siglas en inglés), ofrece a jóvenes de bajos ingresos y adultos desempleados, oportunidades de aprendizaje para aprender técnicas avanzadas de fabricación para los empleos de alta tecnología. El programa y plan de estudios de seis años, integra el estudio de ingeniería aplicada, la fabricación integrada por computadora y la capacitación para el puesto de trabajo junto con la Asociación de la Industria de Tecnología en Computación y empresas como Cisco y Microsoft.²²

Por lo general, a un principiante se le paga 50 por ciento del salario de un trabajador experto, pero este ingreso se le aumenta a intervalos regulares a medida que adquiere más habilidades para realizar el trabajo. Cuando el principiante termina con éxito el aprendizaje práctico, se convierte en oficial certificado y gana la paga completa. Según el BAT, muchos oficiales ganan tanto como los graduados universitarios y algunos hasta más.²³

Capacitación cooperativa, prácticas profesionales y capacitación gubernamental

De manera similar a las prácticas de aprendizaje, los programas de **capacitación cooperativa** combinan la experiencia práctica en el puesto con las clases formales. Sin embargo, el término *capacitación cooperativa* suele ser utilizado en conjunto con los programas de bachillerato y universidad que incluyen experiencias de tiempo parcial o completo. En la actualidad se está tratando de ampliar las oportunidades que combinen la capacitación de habilidades en el puesto con la capacitación regular en el aula, de modo que los estudiantes puedan seguir un trabajo técnico o un programa de grado universitario. Muchas organizaciones, entre las que se incluyen Fannie Mae, Burger King, Champion International, Cray Inc. y la compañía aseguradora UNUM, han invertido millones de dólares en programas educativos de capacitación cooperativa en conjunto con las escuelas públicas.

capacitación de aprendizaje práctico

Sistema de capacitación en el que un trabajador que ingresa en un oficio que requiere habilidades recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él

capacitación cooperativa

Programa de capacitación que combina la experiencia práctica en el puesto con las clases formales

El aprendizaje práctico es una buena manera de capacitar a los empleados.



Los programas de prácticas profesionales, analizados en el capítulo 5, son patrocinados de manera conjunta por academias, universidades y una variedad de organizaciones. Los programas ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia real, mientras descubren cómo se desenvolverán en las empresas. Las organizaciones se benefician al tener a su disposición estudiantes-empleados con nuevas ideas, energía e impaciencia por terminar sus asignaciones. Muchas universidades y escuelas técnicas, permiten a los estudiantes ganar créditos en la universidad con base en su desempeño en el puesto y en su cumplimiento de los requisitos establecidos del programa.

El gobierno federal de Estados Unidos y varios gobiernos estatales han comenzado a trabajar junto con empleadores privados para patrocinar múltiples programas de capacitación para empleados nuevos y actuales mediante centros de carrera

runzelkorn/Shutterstock.com

programas de prácticas profesionales

Programas patrocinados de manera conjunta por academias, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia real, mientras descubren cómo se desenvolverán en las empresas

en toda la nación. Estos centros de carrera profesional One Stop (a veces llamados centros de “Servicio de trabajo” o de “Desarrollo de fuerza de trabajo”) han permitido que miles de organizaciones ayuden a los ciudadanos locales a obtener trabajo y ayuda de capacitación para el desempeño del puesto. Los centros One Stop se inspiraron en el exitoso programa de Minnesota para ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y a los empleadores a encontrar trabajadores calificados, además de proporcionar capacitación y otros servicios de empleo, todo bajo un mismo techo (de ahí el nombre de One Stop). 3M, Northwest Airlines, Honeywell y General Mills son sólo algunas de las empresas involucradas en el programa One Stop.²⁴

Instrucción en aula

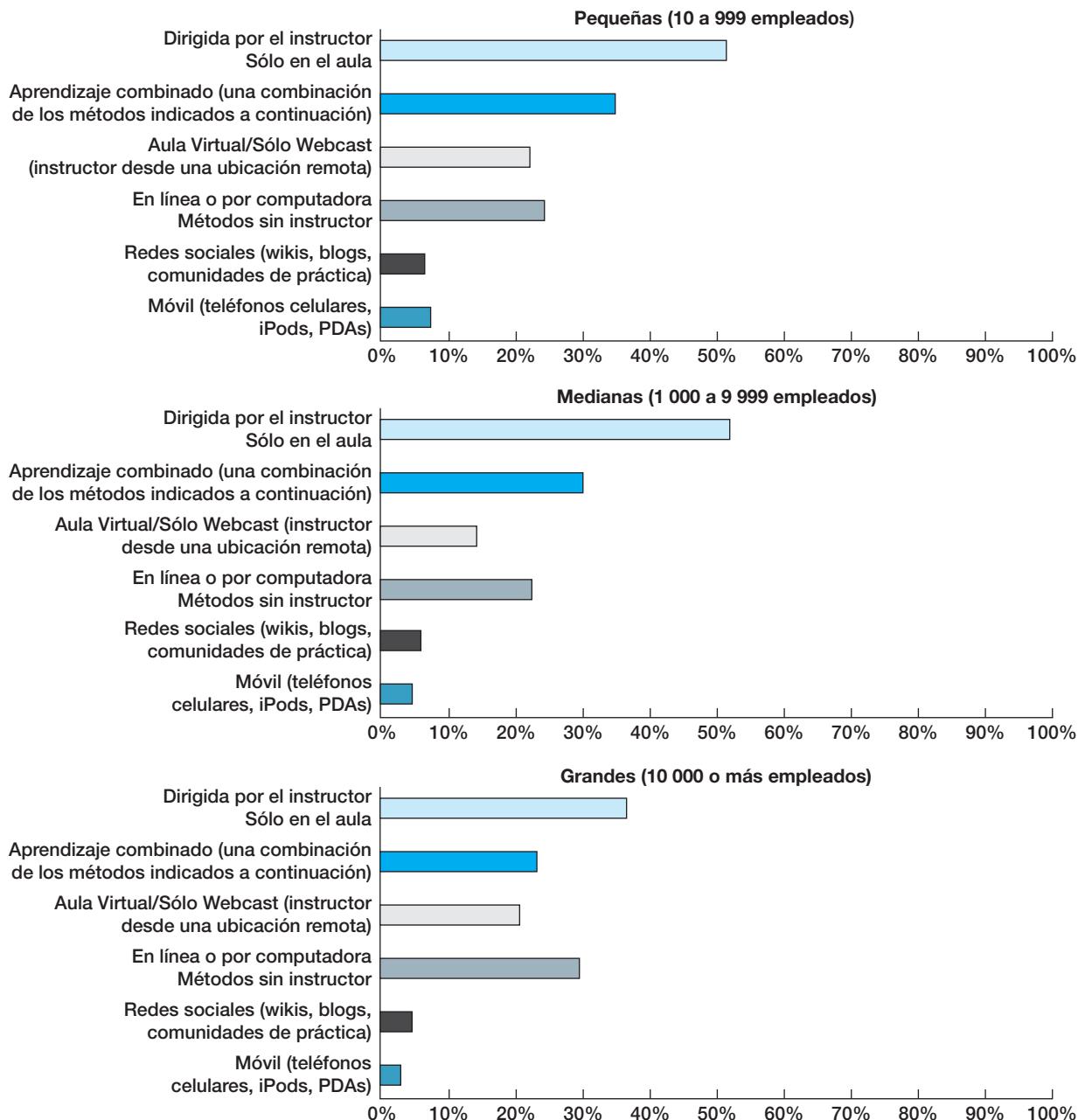
Cuando se habla de capacitación, casi todo el mundo piensa en el aula. Algunas de las ventajas de la instrucción en el aula se refieren a la motivación y la asistencia. ¿Alguna vez ha tomado un curso autodirigido que careciera de un salón de clases? Si es así, podría haber tenido dificultades para completarlo. Como un profesor dijo, “Cuando se trata de aprender, simplemente el llegar a clase es la mitad de la batalla.” Además, si un capacitando experimenta problemas, en general, un instructor en vivo está en la mejor posición para ayudarlo. Este método se presta sobre todo para el **aprendizaje combinado**, en el que las conferencias y demostraciones se combinan con películas, DVD, videos, instrucción por computadora o en línea. A pesar del surgimiento de muchos otros tipos de aprendizaje (electrónico y más), la instrucción en el aula sigue siendo la número uno en capacitación, como se muestra en la figura 7.7.²⁵

aprendizaje combinado

Uso de métodos de capacitación múltiples para lograr un aprendizaje óptimo por parte de los capacitandos

**FIGURA
7.7**

Método para impartir la capacitación



Fuente: Adaptada de "2011 Industry Report," *Training* 47, no. 6 (Noviembre–Diciembre 2010): 18–31.

Instrucción programada

La instrucción programada, que también se conoce como *aprendizaje autodirigido*, utiliza libros, manuales o equipos para analizar el contenido en secuencias para que los empleados aprendan a su propio ritmo. Después de presentarle un pequeño segmento de la información, el capacitando está obligado a responder a una pregunta, ya sea en una respuesta por escrito, o seleccionar una en una computadora. Si la respuesta es correcta, se le dice al capacitando y se presenta el siguiente paso (o pantalla) en el material. Si la respuesta es incorrecta, se da más información explicativa, y se le dice al capacitando que vuelva a intentarlo. En el proceso de la instrucción, los capacitandos participan de manera activa en el proceso de instrucción, y la retroalimentación y el refuerzo son inmediatos.

Métodos audiovisuales

Para enseñar habilidades y procedimientos en muchos puestos de producción se utilizan ciertos dispositivos audiovisuales. Por ejemplo, las grabaciones en video permiten a menudo ilustrar las etapas en un procedimiento tal como el ensamblado de equipo electrónico o cómo trabajar con un empleado problemático. Los capacitadores y los capacitandos pueden ver el problema, y obtener la retroalimentación inmediata. Los entrenadores de tenis y de golf graban a menudo a sus estudiantes para que puedan observar sus errores. Otras tecnologías, como los CD y los DVD, permiten que los participantes tengan acceso a cualquier segmento del programa de instrucción que sea útil sobre todo para la instrucción individualizada, cuando los empleados tienen distintos niveles de conocimientos y capacidad.²⁶

Cuando no es posible obtener video, las grabaciones de audio pueden ser muy valiosas. Por ejemplo, para instruir a los capacitandos de una tripulación de vuelo, las líneas aéreas pueden reproducir cintas reales del puesto de pilotaje de los aviones implicados en accidentes. Después de escuchar las grabaciones, los capacitandos hablan sobre el comportamiento de la tripulación durante la crisis. Al escuchar las declaraciones grabadas de los demás y observar su incapacidad para funcionar como un equipo, los aspirantes a piloto entienden mejor cómo balancear su sentido de autosuficiencia, con la capacidad para escuchar a sus superiores y subordinados.

Las teleconferencias y videoconferencias permiten establecer un programa de instrucción para ser transmitido a muchos lugares al mismo tiempo y permitir que los capacitandos interactúen entre sí. Electronic Data Systems ha utilizado teleconferencias para capacitar a sus empleados en cualquier parte del mundo en vez de tener que viajar a un lugar. La compañía llevó a cabo un programa de "habilidades de coaching para líderes", que se distribuyó a 1 500 gerentes en 41 países a través de teleconferencias.

La conferencia vía Web se utiliza para realizar reuniones o presentaciones en vivo a través de Internet. Durante una conferencia vía Web, los capacitandos se sientan en sus propias computadoras y están conectados con otros participantes a través de la Web. Para asistir a la conferencia, simplemente introducen una dirección de sitio Web y también marcan a un número 1-800 para comunicarse entre sí y el capacitador a través del teléfono. Un webinar es una conferencia de un solo sentido, desde el altavoz a la audiencia con limitada interacción con el público. Algunas organizaciones están utilizando también los podcasts para proporcionar a sus empleados, tales como los representantes de ventas, información sobre la marcha. Los podcasts permiten a los representantes aprender acerca de nuevos productos mientras están en el campo en lugar de tener que tomar tiempo libre para viajar a la sede corporativa para obtener la información.

Método de simulación

A veces no es práctico ni prudente capacitar empleados con el equipo real que se utiliza en el trabajo. Un ejemplo obvio es la capacitación para conducir un avión, una nave espacial u otro equipo muy técnico y costoso. El método de simulación hace hincapié en elrealismo del equipo y en su operación con un costo mínimo y la máxima seguridad.

Southwest Airlines se jacta de tener el simulador de vuelo quizá más avanzado desde el punto de vista tecnológico de la industria de la aviación: una unidad de pleno movimiento Boeing 737-700, con un costo de 10.8 millones de dólares, alojada en un centro de capacitación de operaciones de vuelo de 110 000 pies cuadrados adyacente a las oficinas principales de Southwest en Dallas's Love Field. Las instalaciones pueden albergar hasta seis simuladores 737 y capacitar hasta 300 al mismo tiempo. Debido a que enfrenta una seria escasez de trabajadores, la Administración Federal de Aviación desarrolló un sofisticado simulador para acelerar de manera drástica la capacitación de los controladores de tráfico aéreo, proceso que tomaba hasta cinco años. Variables como la velocidad del viento, las precipitaciones y el número de aviones que dirigir, pueden ajustarse en el simulador para probar la capacidad de los participantes. Los que no superan ciertas situaciones reciben una capacitación adicional en esas áreas. Simuladores que representan pacientes humanos también están siendo integrados a la capacitación médica.²⁷

La distinción entre la simulación y la capacitación por computadora se ha borrado. Por ejemplo, una simulación desarrollada por Wicat en sociedad con Airbus y Singapur Airlines corre en una PC y reproduce una cabina de piloto con los despliegues de mando y los controles del acelerador/ala. Aun cuando la simulación basada en computadora es hasta cierto punto económica, es poderosa. Los pilotos atienden a un programa, a su propio ritmo, que simula "rodar por la pista, despegar, elevarse, volar, descender, acercarse, aterrizar y dar la vuelta". Este tipo de tecnologías facilita la capacitación de nuevas y diversas maneras. Para capacitar a sus operadores de montacargas, la empresa de aluminio Alcoa utiliza una simulación de computadora llamado Safedock, desarrollado por Etcetera Entertainment. En la simulación, los aprendices realizan tareas comunes tales como el movimiento de cargas desde un extremo de una zona de carga a la otra. Si un capacitando hace un movimiento en falso, él o ella al instante ve las consecuencias: la carretilla elevadora puede acabar siendo conducida al lado del muelle o chocar contra otra carretilla elevadora.²⁸ Este tipo de tecnologías están haciendo que sea más fácil ofrecer capacitación en nuevas y diferentes maneras.

E-learning

Los métodos de capacitación que hemos analizado se están convirtiendo en lo que los capacitadores de hoy refieren como e-learning. El e-learning abarca una amplia variedad de aplicaciones tales como capacitación en red y por computadora (CBT por sus siglas en inglés), y las redes sociales. Incluye la entrega de contenido a través de Internet, intranets y extranets, dispositivos móviles, DVD, CD-ROM, reproductores de MP3, e incluso "aulas virtuales" que se encuentran en la plataforma de juegos Second Life. Hoy en día una de cada tres horas de capacitación se realiza mediante algún tipo de tecnología, y las empresas están reportando que de esta manera están ahorrando entre 30 y 70 por ciento en sus costos de capacitación.²⁹

El e-learning transforma el proceso de aprendizaje de varias maneras. Primero, como ya se ha dicho, permite que la empresa lleve la capacitación a los empleados en vez de que éstos vayan a ella, lo que por lo general es más eficiente y rentable. La industria de las plantas de energía nuclear es un ejemplo: la capacitación en una planta de energía nuclear es frecuente y consume mucho tiempo. A los trabajadores les puede tomar una hora o más el quitarse su equipo protector y dirigirse a un lugar distinto para recibir la capacitación. Una empresa de energía nuclear que optó por el e-learning informó que con ello había ahorrado casi un millón de dólares y 10 000 horas-empleado en sólo un año.

El e-learning también permite a las empresas ofrecer componentes individuales de capacitación para que los empleados los utilicen en el momento y lugar en que los necesiten. Este tipo de capacitación conocido como **capacitación justo a tiempo**, ayuda a aliviar el aburrimiento que los participantes experimentan durante los cursos de capacitación desarrollados y aumenta la probabilidad de que

e-learning

Aprendizaje que se lleva a cabo por un medio electrónico

capacitación justo a tiempo

Capacitación impartida a los capacitandos cuando y donde la necesitan para hacer su trabajo, por lo general a través de computadora o de Internet

Exploración en INTERNET

Lea cómo la Universidad Caterpillar amplía la capacitación a todo el mundo por medio de la tecnología de e-learning. Visite www.cengagebrain.com

los empleados retengan la información si la utilizan en el momento. Cisco tiene varios miles de videos de capacitación en línea que los empleados pueden descargar de la intranet de la empresa a medida que los necesiten.³⁰ Los expertos de Microsoft han creado cientos de productos de audio corto y podcasts de video para que los profesionales de ventas de la empresa puedan descargarlos en sus dispositivos móviles a medida que los necesiten. La empresa se dio cuenta de que todos los cursos de capacitación alejaban a la gente de la realización de ventas, y que con tantos productos continuamente puestos en marcha, era difícil para ellos mantenerse al día si debían tomar frecuentes sesiones de capacitación. Además, los empleados no se acordaban de la capacitación si no podían utilizarla inmediatamente.³¹

Las *comunidades de práctica* son un nuevo tipo, pero creciente, de capacitación que permite a las personas compartir conocimientos y colaborar entre sí a través de herramientas de las redes sociales. Los blogs y los wikis, sitios donde la gente puede subir la información (como se hace en Wikipedia) son ejemplos de las herramientas utilizadas para facilitar el aprendizaje a través del método de las comunidades de práctica. El Ejército de los Estados Unidos tiene un sitio de comunidades de práctica. Cuando los soldados estaban teniendo problemas con un lanzagranadas, un comandante de unidad registró una pregunta en el sitio. Poco después, alguien que había experimentado un problema similar publicó una solución simple. The Cheesecake Factory, una cadena de restaurantes, capacita a los empleados haciéndoles subir y compartir fragmentos de video sobre temas relacionados con el trabajo, incluyendo la forma de preparar ciertos alimentos y ofrecer buen servicio al cliente. La firma consultora Accenture cuenta con un sitio de comunidades de práctica que permite a los empleados votar por las mejores respuestas.³²

El e-learning no tiene que ser excesivamente caro. Muchos de los programas de capacitación existentes e-learning utilizan aplicaciones como PowerPoint, Word y Adobe Acrobat con las que los empleados están familiarizados, y archivos de audio y video que pueden ser fácilmente cargados y vistos o escuchados en línea con cualquier navegador Web.

Sistemas de administración del aprendizaje (Learning Management Systems)

sistema de administración del aprendizaje (LMS)
Sistema en línea que ofrece una variedad de evaluaciones: la comunicación, la enseñanza y las oportunidades de aprendizaje

Las organizaciones combinan su e-learning, herramientas de evaluación de los empleados, y otras funciones de capacitación en los **sistemas de administración del aprendizaje** electrónicos (LMS, por sus siglas en inglés), construidos especialmente para ellos por los proveedores de software. Usando el software, los gerentes pueden evaluar las habilidades de los empleados, inscribirlos en cursos, entregar módulos de aprendizaje interactivos directamente en los escritorios de éstos cuando lo necesiten o deseen, evaluar y realizar un seguimiento de su progreso, y determinar cuándo están listos para ser promovidos. Sin embargo, la compra de un sistema de administración del aprendizaje no libera al personal de recursos humanos y gerentes de una empresa de llevar a cabo una evaluación exhaustiva de las necesidades, sobre todo porque los sistemas son costosos. Después de realizar un análisis exhaustivo de las necesidades, los gerentes tienen que investigar a los vendedores, a continuación, pedirles demostraciones de su comportamiento, recibir propuestas de ellos, y en última instancia, elegir el tipo de sistemas que funcionen mejor.

Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial

Muchos de los métodos utilizados para capacitar a los empleados base también se utilizan para capacitar a los gerentes y a los supervisores de primer nivel, pero otros métodos tienden a reservarse para el desarrollo de las gerencias media y alta. Durante la última década la importancia del desarrollo gerencial ha aumentado, ya que muchos gerentes experimentados han comenzado a retirarse y las empresas están teniendo dificultades para reemplazar los conocimientos que proporcionan. En un estudio citado en un artículo de

la Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo, el 70 por ciento de las empresas reportó como moderada la escasez de liderazgo más importante, y muchos esperaban que el problema empeorara.³³

Experiencias en el puesto

Ciertas habilidades y conocimientos pueden ser adquiridos con sólo escuchar, observar y leer. Pero otras sólo se obtienen mediante la práctica real y la experiencia. Debido a que la experiencia de desarrollo en el puesto es una de las técnicas de mayor eficacia y uso generalizado porque da a los gerentes la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores, el desarrollo de experiencias en el puesto es una de las técnicas más poderosas y generalizada. Los métodos para ofrecer experiencia en el puesto incluyen lo siguiente:

1. El *coaching* implica un flujo continuo de instrucciones, comentarios y sugerencias del director hacia el subordinado. (El *mentoring*, analizado en el capítulo 5, es un enfoque parecido al desarrollo gerencial personal e informal.)
2. Las *asignaciones suplentes* preparan a la persona para asumir el puesto de gerente, ya que le permiten adquirir experiencia para manejar funciones importantes del puesto.
3. La *rotación de puestos* y las transferencias laterales proporcionan diversas experiencias profesionales, así como la ampliación del conocimiento y la comprensión requerida para dirigir con más efectividad.
4. Los *proyectos especiales* y los *consejos de subalternos* brindan a las personas la oportunidad de involucrarse en el estudio de los problemas actuales de la organización y en las actividades de planeación y toma de decisiones y nuevas iniciativas.
5. El *aprendizaje activo* es un método de capacitación en el que los capacitandos trabajan tiempo completo en proyectos, junto con otras personas de la organización y luego analizan con ellos los aspectos que salieron bien y mal. En algunos casos el aprendizaje activo se combina con instrucción en el aula, conferencias y otro tipo de oportunidades de aprendizaje combinado.
6. Las *reuniones de personal gerencial* permiten a los participantes familiarizarse con los problemas y acontecimientos que ocurren fuera de su área inmediata al darles la oportunidad de conocer las ideas y opiniones de otros gerentes.
7. Las *progresiones laborales planeadas* (analizadas en el capítulo 5) utilizan todos estos métodos al ofrecer a los empleados la capacitación y el desarrollo necesarios para avanzar en una serie de puestos que requieren niveles cada vez más altos de conocimientos o de habilidades.³⁴

Aunque estos métodos se utilizan cada vez más para desarrollar gerentes que ocuparán puestos de alto nivel, también aportan experiencias valiosas para quienes se están preparando para otro tipo de posiciones dentro de la organización. Y aunque la experiencia en el puesto constituye la esencia de la capacitación y el desarrollo gerencial, se puede complementar con otros métodos de desarrollo para suplir esta experiencia.

Seminarios y conferencias

Los seminarios y las conferencias, como la instrucción en el aula, son útiles para reunir grupos de personas para la capacitación y el desarrollo. En el desarrollo gerencial los seminarios y las conferencias se pueden utilizar para comunicar ideas, políticas o procedimientos, pero también para plantear temas de debate o analizar problemas que no tengan respuesta o solución predeterminada, por lo general con la ayuda de un líder calificado. A este respecto, los seminarios y las conferencias se suelen utilizar cuando la meta es el cambio de actitud.

Los seminarios y las conferencias externas se realizan a menudo en colaboración con universidades y consultorías. El fabricante de equipos de construcción y minería, Caterpillar, es una empresa que en conjunto con una empresa consultora externa, ha desarrollado un programa de capacitación para preparar a los nuevos gerentes. El reto para Caterpillar es tener suficientes líderes y gerentes para que la empresa funcione efectivamente en el año 2020. Para afrontar este reto, Caterpillar lanzó una iniciativa de desarrollo de liderazgo a través de su Universidad Caterpillar de Liderazgo. El esfuerzo comenzó con una serie de reuniones de alto nivel y sesiones de estrategia. Como resultado de esas reuniones se identificaron once características que la empresa busca en sus gerentes y líderes. Hasta el momento, miles de gerentes y ejecutivos han pasado por el programa, el cual está diseñado para ayudarles a ser más conscientes de sí mismos como gerentes y desarrollar sus habilidades de administración financiera y la capacidad para formular mejores estrategias para aumentar la competitividad global de Caterpillar. Asociaciones y organizaciones de terceros, tales como la American Management Association, el Conference Board, y el Center for Creative Leadership, también ofrecen muchos tipos diferentes de seminarios de administración.³⁵

Estudios de caso

Un método útil en particular, empleado en situaciones de aprendizaje en el aula, es el estudio de caso. El FBI, por ejemplo, utiliza su método de Escenario de Caso Integrado como parte de un programa de capacitación de 16 semanas para los nuevos agentes. Por medio de ejemplos documentados, los participantes aprenden a analizar (separar) y sintetizar (unir) los hechos para tomar conciencia de las muchas variables en las cuales se basan las decisiones gerenciales y, en general, para mejorar sus habilidades en la toma de decisiones. Los educadores y capacitadores expertos por lo general señalan que el estudio de caso es lo más apropiado cuando:

1. Las habilidades analíticas, de solución de problemas y de pensamiento crítico son las más importantes.
2. Los conocimientos, habilidades y capacidades son complejos y los participantes necesitan tiempo para dominarlos.
3. Se desea la participación activa.
4. El proceso de aprendizaje (preguntar, interpretar, etcétera) es tan importante como el contenido.
5. El equipo puede interactuar para la solución de problemas.³⁶

En la figura 7.8 se ofrece una serie de pautas para dirigir los estudios de caso.

Juegos de negocios y simulaciones

Los juegos de negocios están siendo usados ampliamente como un método de desarrollo gerencial. Generalmente, los jugadores se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. Por medio de una computadora programada para el juego, se simulan los efectos que tiene cada decisión en las distintas áreas de una organización. IBM ha desarrollado un juego de video llamado Innov8 que capacita a los gerentes en situaciones hipotéticas. La empresa desarrolló el juego después de que su investigación mostró que los empleados que participan en juegos multijugador online fueron mejores en la evaluación de los riesgos, la recopilación de información y la toma de decisiones.³⁷ En Marriott International, un programa informático llamado Business Acumen ha sido utilizado para entrenar a sus gerentes a nivel de propiedad fuera de Estados Unidos, sobre los puntos más finos de la operación del hotel. El programa simula las operaciones del hotel en escenarios como las decisiones presupuestarias.³⁸

**FIGURA
7.8**

Estudios de caso

AL UTILIZAR LOS ESTUDIOS DE CASO...

- Decida qué objetivos se cumplirían mejor con el método del estudio de caso.
- Identifique los casos disponibles que podrían funcionar, o considere escribir los suyos.
- Prepare la actividad, el material del caso, el aula y el horario.
- Brinde a todos los participantes la oportunidad de intervenir en las discusiones y actividades y trate de mantener los grupos pequeños.
- Cierre la brecha entre las teorías presentadas en los estudios de casos y la forma en que se pueden poner realmente en práctica en su organización.

Fuente: Adaptado de Albert A. Einsiedel, Jr., "Case Studies: Indispensable Tools for Trainers," *Training and Development* (Agosto de 1995), pp. 50–53.

Sin embargo, las simulaciones no siempre requieren una computadora. Motorola desarrolló un juego llamado "EEO: Es tu trabajo" para enseñar los principios básicos de la igualdad en oportunidades de empleo. Los jugadores quedan atrapados en el espíritu de competencia del juego y, al mismo tiempo, aprenden y recuerdan las normas gubernamentales. También se dan cuenta de cómo sus decisiones diarias se relacionan con el cumplimiento de las normas por parte de su empleador.³⁹

Además, los juegos y las simulaciones se están utilizando para ayudar a los gerentes de las agencias gubernamentales como la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias para responder mejor a las crisis. La empresa Presagis, por ejemplo, ha desarrollado un software que simula una nube química sobre una réplica de una ciudad real. Durante el entrenamiento, la nube puede moverse y crecer, desafiando a las autoridades de respuesta de emergencia para cambiar dinámicamente sus respuestas a una emergencia.⁴⁰

Desempeño o juego de roles

El desempeño de roles consiste en representar el papel de otros, a menudo el de un supervisor y un subordinado, que están implicados en un problema particular. Al actuar en la posición del otro, los participantes en el desempeño de roles mejoran su capacidad para entender y tratar a los demás. El juego de roles no sólo es utilizado por los gerentes, sino también por los representantes de ventas para entender las necesidades de bienes y servicios de los clientes. Se utiliza mucho en la capacitación de profesionales de la salud con el fin de que desarrollem empatía y sean sensibles a las preocupaciones de los pacientes. En Virgin America, a través de ejercicios de dramatización, los nuevos empleados aprenden cómo mantener la calma cuando se trata de pasajeros iracundos o en rebeldía. "Empujamos nuestros juegos de rol a los límites", dice Patrick Cournoyer, director de capacitación en vuelo de Virgin America.

En ocasiones los participantes no se sienten muy seguros de querer intentar el desempeño de roles. Un desempeño de roles exitoso requiere planeación. Los instructores deben hacer lo siguiente:

1. Primero, asegurarse de que los miembros del grupo se conozcan entre sí. En otras palabras, no haga del juego de roles la primera actividad en una sesión de capacitación.
2. Preparar a los actores presentándoles una situación específica.
3. Estar consciente de que los voluntarios son los que mejor representan un papel.

4. Preparar a los observadores asignándoles tareas específicas, como evaluar o retroalimentar, una vez terminado el juego.
5. Dirigir la representación de roles a medida que se equivoquen (porque no hay guión escrito).
6. Hacerla breve.
7. Analizar la representación y destacar los puntos que se aprendieron.⁴¹

El desempeño de roles es un modelo de enseñanza versátil, aplicable a diversas experiencias de capacitación. Planeado y ejecutado de manera correcta, puede aportar realismo y perspectiva a los dilemas y experiencias que no hubieran podido compartirse de otra manera. También se han desarrollado programas de computadora que simulan el desempeño de roles. El Líder Virtual, un producto de SimuLearn, es uno de esos programas: los gerentes en capacitación interactúan con los “empleados” animados, algunos de los cuales cooperan más que otros. Luego les dan retroalimentación sobre qué tan bien aplicaron sus habilidades directivas en cada situación.

Modelado del comportamiento

modelado del comportamiento

Enfoque que muestra la conducta deseada y da a los capacitando la oportunidad de que practiquen, hagan un juego de roles de esa conducta y reciban retroalimentación

El modelado del comportamiento es una técnica que combina varios métodos de capacitación y, por consiguiente, múltiples principios de aprendizaje. El **modelado del comportamiento** consta de cuatro componentes básicos:

1. *Puntos de aprendizaje.* Al principio de la instrucción se enumeran las metas y los objetivos esenciales del programa. En algunos casos los puntos de aprendizaje son una secuencia de las conductas que hay que enseñar, por ejemplo, los que describirían los pasos recomendados para brindar retroalimentación a los empleados.
2. *Modelado.* Los participantes ven películas, DVD o cintas de video en los cuales se ve a un gerente ejemplar tratando con un empleado con el fin de mejorar su desempeño. El modelo muestra de manera específica cómo tratar la situación y demuestra los puntos de aprendizaje.
3. *Práctica y desempeño de roles.* Los capacitando participan en un ensayo general de las conductas mostradas por los modelos. La mayor parte del tiempo de capacitación se consume en estas sesiones de práctica de habilidades.
4. *Retroalimentación y refuerzo.* A medida que la conducta del capacitando se asemeja cada vez más a la del modelo, el capacitador y otros capacitando proporcionan refuerzo social, por ejemplo elogios, aprobación, estímulos y atención. Grabar digitalmente las sesiones también puede ser muy instructivo.

Parece que el modelado del comportamiento funciona de acuerdo con varios estudios. La capacitación ayuda a los gerentes a relacionarse mejor con los empleados, manejar la disciplina, introducir cambios y aumentar la productividad. La capacitación militar es un clásico ejemplo de lo bien que funciona el modelado de conducta. Los sargentos de capacitación modelan el comportamiento esperado de los nuevos reclutas, quienes, a su vez, al imitarlo, desarrollan disciplina y confianza.⁴²

Programas de ayuda educativa

Aproximadamente la mitad de todas las grandes empresas ofrecen ayuda educativa a los empleados si toman cursos relacionados con los negocios de las empresas. Por ejemplo, los gerentes o los aspirantes a gerentes pueden recibir un reembolso por tomar clases de posgrado como MBA u otros cursos relacionados con su desarrollo profesional. Los

programas de ayuda educativa, que generalmente se manejan a través del departamento de recursos humanos de una empresa, ofrecen a los empleados la oportunidad de integrar aún más sus credenciales de educación con sus planes de carrera. Un estudio realizado por Motorola demostró que por cada \$1 invertido en capacitación (educación y/o entrenamiento), alrededor de \$10 regresaron en productividad para la empresa.⁴³ Los términos de los programas varían al igual que las cantidades que se reembolsan a los empleados cada año. Algunas veces la cantidad del reembolso depende de la calificación que un empleado obtiene en la clase. Además, las empresas suelen exigir a los empleados a los que les son reembolsados los cursos, permanecer con sus empresas de una cierta cantidad de tiempo después de terminarlos.

Universidades corporativas

No es raro que las grandes corporaciones tengan sus propias “universidades”, donde capacitan a sus empleados y futuros gerentes. Ya hemos mencionado antes en el capítulo, que Caterpillar tiene su propia universidad de liderazgo. La Universidad de la Hamburguesa, operada por McDonald's Corporation en un suburbio de Chicago, es probablemente la mejor conocida de las universidades corporativas. General Electric es conocida en todo el mundo por sus programas de capacitación. La empresa cuenta con un campus de entrenamiento de 53 acres a 35 millas al norte de Nueva York, donde cerca de 10 000 personas asisten a clases cada año. La mayoría son empleados de GE, pero alrededor de 7 a 10 por ciento son clientes. La empresa Campbell's Soup opera la Universidad Campbell, que cuenta con un programa de dos años enfocado en el desarrollo de liderazgo personal, tanto para los aspirantes como para gerentes experimentados. Los candidatos son nominados por sus presidentes o líderes de las unidades de negocio funcionales.



Decenas de miles de gerentes y propietarios/operadores de franquicias de McDonald's se han formado en la Universidad de la Hamburguesa en las afueras de Chicago.

Tannen Maury/Bloomberg/Getty Images



Fase 4. Evaluación del programa de capacitación

OBJETIVO 5

En su opinión, ¿los resultados de la capacitación siempre pueden medirse? ¿Por qué sí o por qué no?

La capacitación, como cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan de manera adecuada sus programas de capacitación. Pero esto está cambiando. En la actualidad, los departamentos de recursos humanos están bajo presión para calcular el retorno de la inversión en capacitación de sus empresas. Explicaremos cómo se hace esto más adelante en esta sección.

En la figura 7.9 se muestran los cuatro criterios básicos disponibles para evaluar la capacitación: 1. reacciones, 2. aprendizaje, 3. comportamiento y 4. resultados. Algunos de ellos son más fáciles de medir que otros, pero todos son importantes porque proporcionan diferente información sobre el éxito de los programas. La combinación de estos criterios puede dar una imagen total del programa de capacitación para ayudar a los gerentes a decidir cuáles son las áreas problemáticas que hay que cambiar en el programa y si se debe continuar con él.⁴⁴

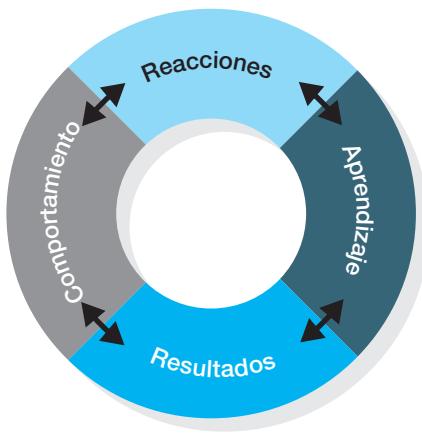
Criterio 1. Reacciones

Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es evaluar las reacciones del participante. Los capacitandos satisfechos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto. Por el contrario, la insatisfacción con la capacitación contribuye a una baja satisfacción laboral. Sin embargo, los capacitandos pueden hacer algo más que decir si les gustó o no el programa de capacitación. Pueden informar qué contenidos y técnicas encontraron más útiles, criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre las interacciones de los participantes, la retroalimentación, etc. Las preguntas podrían incluir las siguientes:

- ¿Cuáles eran sus objetivos de aprendizaje para este programa?
- ¿Los alcanzó?
- ¿Le gustó este programa?

**FIGURA
7.9**

Criterios para evaluar la capacitación



- ¿Lo recomendaría a otros que tengan metas de aprendizaje similares?
- ¿Qué sugeriría para mejorar el programa?
- ¿Debe la organización continuar ofreciéndolo?

Aunque los métodos de evaluación basados en las reacciones están mejorando, muchas de las conclusiones sobre la eficacia de la capacitación todavía se basan en medidas generales de satisfacción que carecen de una retroalimentación específica. Además, debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito. Quizá sea fácil reunir comentarios encantadores de los participantes, pero aunque esta información satisfaga a la gerencia, podría no ser útil a la organización, a menos que se traduzca de alguna manera en una mejora mensurable del comportamiento y del desempeño en el puesto. En el análisis final, las medidas de las reacciones deberían ir más allá de la evaluación del valor de entretenimiento de la capacitación.⁴⁵

Criterio 2. Aprendizaje

Más allá de lo que los participantes *piensen* de la capacitación, podría ser buena idea comprobar si en realidad aprendieron algo. Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación proporciona una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora. La habilidad y niveles de conocimiento de los empleados que se sometieron a un programa de capacitación pueden compararse con los niveles de los empleados que no lo hicieron. Federal Express empleó este método para estudiar a 20 conductores de camionetas que asistieron a un programa de capacitación de una semana dirigido a recién contratados. Luego, la empresa comparó el desempeño de estos conductores con un grupo de control de 20 conductores que sólo habían recibido capacitación en el puesto. FedEx encontró que los conductores que habían recibido capacitación formal tenían menos errores al procesar los paquetes, con lo que ahorraron a la empresa casi 500 dólares por conductor capacitado.⁴⁶

Criterio 3. Comportamiento

Con seguridad usted se sorprendería si supiera que mucho de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se vuelve a utilizar en el puesto, lo que no significa necesariamente que la capacitación fue ineficaz. Pero por varias razones los capacitandos pueden no demostrar cambios de comportamiento una vez que regresan a sus puestos. La **transferencia de la capacitación** consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto. Para maximizar la transferencia los gerentes y los capacitadores pueden utilizar diferentes enfoques:

1. *Poner de relieve elementos idénticos*; es más fácil transferir la capacitación si las condiciones durante ésta se asemejan lo más posible a las del puesto. Por ejemplo, en lugar de explicar verbalmente un proceso de fabricación, es mejor una demostración en el piso de la fábrica.
2. *Enfocarse en principios generales, si es necesario*. Cuando los puestos cambian o el ambiente de trabajo no se puede imitar con exactitud, los capacitadores suelen recalcar los principios generales de la capacitación en lugar de modificar el comportamiento rutinario. Este enfoque ayuda a las personas a saber cómo aplicar los puntos principales del aprendizaje en las condiciones variables del puesto.
3. *Crear el ambiente propicio para la transferencia*. En algunos casos no se puede implementar el comportamiento capacitado porque otros gerentes, colegas y empleados continúan reforzando los antiguos métodos y rutinas. Para prevenir este tipo de problemas el gerente debe asegurarse de que el ambiente de trabajo apoye, refuerce y recompense

transferencia de la capacitación

Aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el trabajo

al participante para que aplique las nuevas habilidades o conocimientos. A menudo esto requiere que las empresas capaciten a sus gerentes para aceptar activamente los cambios estratégicos que sus organizaciones están tratando de poner en práctica.

4. *Brinde a los empleados estrategias de transferencia.* En especial cuando las condiciones no sean propicias para la transferencia, los gerentes deben también proporcionar a los capacitandos estrategias y tácticas para manejar su ambiente de transferencia. Un método llamado *prevención de reincidencias* (RP, por sus siglas en inglés) enseña a las personas a anticipar y enfrentar los reveses inevitables que encontrarán cuando vuelvan a su puesto; es decir, las situaciones que los empujen a reincidir en la conducta anterior. Al enseñar a los empleados a identificar las situaciones que ponen en peligro la transferencia y a desarrollar estrategias para tratarla, la prevención de reincidencias puede ayudarlos a obtener más control para mantener las conductas aprendidas.⁴⁷

Hay varios métodos para evaluar la transferencia de las habilidades aprendidas de nuevo al trabajo. En Xerox, por ejemplo, los capacitadores observan a los capacitandos una vez que regresan a sus posiciones normales, entrevistan a los gerentes de los capacitandos acerca de su progreso más adelante, y examinan sus evaluaciones de desempeño poscapacitación.

Criterio 4. Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI)

Como hemos indicado, los gerentes de recursos humanos están presionados para demostrar que sus programas de capacitación producen "resultados netos".⁴⁸ Hoy en día, casi todas las organizaciones miden su capacitación en términos de su retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés), el cual también a veces se conoce como la *utilidad* que obtiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación. El ROI de una empresa lo constituyen los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos en que se incurrió al aplicarla y corresponde a los gerentes de recursos humanos la responsabilidad de calcularlos y presentarlos a la alta gerencia de la empresa. Los beneficios pueden incluir el aumento en las utilidades, en la productividad y en la calidad, o bien, disminución en los costos, aumento en la satisfacción de los clientes o en la satisfacción de los empleados en el puesto y, en consecuencia, la reducción en la rotación de personal.

A continuación se presenta el tipo de preguntas que los gerentes de recursos humanos deben contestar cuando calculan los beneficios de un programa de capacitación:

- ¿Cuánto aumentó la calidad debido al programa de capacitación?
- ¿Cuánto contribuyó a las utilidades?
- ¿Hasta qué punto disminuyó la rotación de personal y el desperdicio de materiales de la empresa después de la capacitación?
- ¿Cuánto aumentó la productividad y hasta qué punto disminuyeron los costos?

Para contestar a estas preguntas los gerentes de recursos humanos utilizan información de diversos tipos, como datos de ventas, de recursos humanos y financieros, así como de encuestas aplicadas a empleados y grupos de control o recabados en diversas fuentes internas de la organización. Por supuesto, también se deben medir los costos del programa de capacitación. La fórmula para calcular el ROI es muy sencilla:

$$\text{ROI} = \text{Resultados/costos de la capacitación}$$

Los costos de capacitación de una empresa implican los diversos gastos en que se incurre al aplicarlo, los cuales incluyen los costos directos de los programas (materiales, viajes, lugar de las reuniones, comidas, equipo, sueldo u honorarios del instructor, etc.), así como

2

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** **Cálculo del ROI de la capacitación. Ejemplos**



ROI = Resultados/costos de la capacitación

Si la proporción del ROI es >1 , los beneficios de la capacitación exceden el costo del programa, si el cociente es <1 , los costos del programa de capacitación superan los beneficios.

Ejemplo 1: Un programa de capacitación de higienistas dentales para desarrollar y poner en práctica un nuevo proceso cuesta \$15 000. Si el número promedio de pacientes tratados cada año aumentó en 350 después de la capacitación, y el beneficio obtenido de cada paciente es de \$30, esto se traduce en un extra de \$10 500, como resultado de la capacitación.

$$\text{ROI} = \$10\,500 / \$5\,250 = 2$$

Dado que el ROI es mayor que 1, los beneficios de la capacitación compensan su costo.

Ejemplo 2: Un programa para capacitar a representantes de centros de atención telefónica para ayudar a los clientes a solucionar mejor sus problemas de conexión a Internet le cuesta a una compañía de cable \$225 000. Un año más tarde, el número de clientes que abandonaron su servicio debido a problemas de conectividad se redujo en 1 250. El beneficio medio obtenido por cada cliente al año es de \$150. Esto se traduce en un adicional de \$187 500 para la empresa.

$$\text{ROI} = \$187\,500 / \$225\,000 = 0.83$$

Dado que el ROI fue sólo de 0.83, los costos del programa fueron mayores que los beneficios.

Fuente: Adaptado de Richard J. Wagner y Robert J. Weigand, "Can the Value of Training Be Measured? A Simplified Approach to Evaluating Training", *The Health Care Manager* 23, núm. 1, enero-marzo de 2004, pp. 71-78. Ron Drew Stone, "ROI Is Like a Box of Chocolates," *Chief Learning Officer* (Enero 2011): 36; Howard Prager y Susan Vece, "Simplified ROI: Measuring What Matters Most," *Chief Learning Officer* (Noviembre 2009): 28.

los costos indirectos de los programas (sueldos y pérdida de productividad de los participantes mientras están en la capacitación, etc.). Así que, por ejemplo, si la proporción del ROI es >1 , los beneficios de la capacitación exceden el costo del programa; si la proporción del ROI es <1 , los costos de la capacitación exceden los beneficios. En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 2 se muestra algunos ejemplos de cálculos del ROI. El ROI también se puede medir en términos de cuánto tiempo toma recoger los beneficios de la capacitación. Este análisis del reembolso se hace al sumar los costos y dividirlos entre los beneficios obtenidos en un solo mes. El resultado indicará el tiempo total requerido para que la capacitación se pague a sí misma.⁴⁹

Hoy en día, a pesar del énfasis en el retorno de la inversión, algunos expertos en recursos humanos piensan que los gerentes pueden obtener demasiadas preocupaciones con los cálculos de retorno de la inversión. ¿Por qué? Porque a menudo los beneficios de la capacitación pueden ser intangibles o tomar un tiempo en aparecer. Por supuesto, medir las reacciones de los participantes se puede hacer de inmediato. Sin embargo, la medición del perfeccionamiento profesional del personal, la satisfacción del cliente, etc., puede tomar un poco más de tiempo, y otros factores de la capacitación también pueden afectar a estas medidas. Por último, el desarrollo de nuevos e innovadores productos o procesos también puede ser provocado por la capacitación, pero tardan años en desarrollarse, lo que hace que sean difíciles de atribuirse a ésta. Hechos como éstos, no obstante, pueden transformar a las organizaciones.

Benchmarking

Estrechamente relacionado con el cálculo del ROI de la capacitación de la empresa se encuentra el proceso de **benchmarking**, es decir, la comparación de los servicios de desarrollo y prácticas de la empresa en relación con los de líderes reconocidos para identificar las áreas a mejorar

benchmarking

Proceso de comparar los servicios y prácticas propios en relación con los de líderes reconocidos para identificar las áreas a mejorar

Aunque no existe ningún modelo exacto para el benchmarking, los más sencillos se basan en el proceso clásico de cuatro pasos de W. Edwards Deming. El proceso de cuatro pasos recomienda que los gerentes:

1. Planeen. Hagan una autoauditoría para definir los procesos y medidas internas; decidan qué áreas comparar y elijan la organización con la que van a compararlas.
2. Hagan. Recaben los datos por medio de encuestas, entrevistas, visitas al lugar o registros históricos.
3. Comprueben. Analicen los datos para descubrir brechas en el desempeño, comuniquen los resultados y sugieran mejoras a la gerencia.
4. Actúen. Establezcan metas, implementen cambios específicos, supervisen el progreso y redefinan los puntos de referencia como un proceso de mejora continua.

La Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo (American Society for Training & Development, ASTD) ha desarrollado el benchmarking de las actividades de capacitación de cientos de empresas diferentes para que otras puedan comparar datos sobre costos de capacitación, personal, administración, diseño, desarrollo e implementación de programas de capacitación. Iniciativas como éstas no sólo ayudan a las organizaciones a evaluar sus programas de capacitación actuales y futuros.⁵⁰ En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 3 se muestran varios aspectos de la capacitación en los que se puede utilizar el benchmarking frente a organizaciones consideradas superiores en la función de capacitación, y cómo se calculan esos aspectos.

Como el e-learning continúa cambiando la capacitación, también es probable que cambien los puntos de referencia. Por ejemplo, en la medida en que el contenido de aprendizaje ha sido visitado, y descargado, las puntuaciones dadas por los usuarios tienden a convertirse en las nuevas medidas de qué tan bien están funcionando los programas de

3

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** **Benchmarking en capacitación de recursos humanos**



MEDIDA	CÓMO CALCULAR
Porcentaje de la nómina gastado en capacitación	Gastos totales de la capacitación ÷ total de la nómina
Dinero de capacitación gastado por empleado	Gastos totales de la capacitación ÷ total de empleados capacitados
Promedio de horas de capacitación por empleado	Número total de horas de capacitación (horas x participantes) ÷ total de empleados capacitados
Porcentaje de empleados capacitados por año	Número total de empleados que recibieron capacitación ÷ población total de empleados
Personal del Departamento de RH por cada 1 000 empleados	Número de personal de desarrollo de recursos humanos ÷ población total de empleados x 1 000
Ahorro de costos en proporción con los gastos de capacitación	Ahorros totales de desperdicio o desechos ÷ dinero invertido en capacitación
Utilidades por empleado por año	Utilidades brutas anuales totales ÷ número total de empleados
Costos de capacitación por hora por alumno	Costos totales de capacitación ÷ número total de horas de capacitación

una empresa de capacitación.⁵¹ No obstante, la clave para mejorar la eficacia de un programa de capacitación está en evaluarlo continuamente. La información generada por las evaluaciones se alimenta de nuevo en la fase 1 del proceso de capacitación, como se muestra en la figura 7.2. Al vincular estrechamente la capacitación con métricas de desempeño clave y luego medir el impacto de la capacitación contra ellos, una empresa estará en una mejor posición para mejorar sus programas a través del tiempo.⁵²

Otros programas de capacitación y desarrollo

Además de la capacitación que aborda los conocimientos, habilidades y capacidades reflejando las demandas de un puesto concreto, muchos empleadores desarrollan programas de capacitación para cubrir las necesidades de los empleados. En esta sección final se resumen algunos de estos programas que incluyen inducción, capacitación para habilidades básicas, capacitación en equipo y capacitación de la diversidad. La capacitación global se estudiará en el capítulo 15.

Inducción

Para conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo, las organizaciones suelen ofrecer un programa de inducción formal. La **inducción** es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. Al igual que la capacitación, que hace hincapié en el *qué* y el *cómo*, la inducción a menudo hace hincapié en el *por qué*. Se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece una marco de referencia para las tareas relacionadas con el puesto.

Por lo general, el departamento de recursos humanos de una organización es responsable de coordinar las actividades de inducción y de proporcionar a los nuevos empleados la información sobre las condiciones de empleo, pagos, beneficios y otras áreas que no están bajo la administración directa del supervisor. Sin embargo, el supervisor desempeña la función más importante en el programa de inducción. A los nuevos empleados les interesa, sobre todo, lo que dice y hace el supervisor y cómo son sus nuevos compañeros de trabajo.

Dado el efecto inmediato y duradero de los programas de inducción, es esencial planearlos con detenimiento, haciendo énfasis en las metas del programa, en los temas que se cubrirán y en los métodos para organizarlos y presentarlos. En muchos casos las organizaciones elaboran listas de comprobación o checklists para que las utilicen los responsables de conducir la inducción con el fin de no pasar por alto ningún elemento importante para los empleados. La lista de comprobación incluiría aspectos como 1. una presentación con los otros empleados, 2. un esquema de capacitación, 3. las expectativas respecto a la asistencia, conducta y apariencia, 4. las condiciones de trabajo, como el horario y las fechas de pago, 5. la explicación de los deberes del puesto, los estándares y criterios de la evaluación, 6. el reglamento de seguridad, 7. la lista de la cadena de mando y 8. la explicación del propósito y las metas estratégicas de la organización. En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 4 se muestran los tipos de materiales que se pueden ofrecer a los recién contratados y los diversos pasos que pueden suavizar su transición al lugar de trabajo.⁵³ Para asegurarse de que no se olvidan los materiales, las empresas suelen publicar material de orientación en sus intranets y, después proporcionan las contraseñas de acceso a los sitios a las nuevas contrataciones.

Algunas organizaciones combinan los programas de inducción con la capacitación por computadora. Macy's redujo su tiempo de inducción a la mitad dando orientación a 2 500 nuevos empleados en sólo seis semanas. Las nuevas contrataciones en SumTotal Systems, empresa de e-learning con sede en Bellevue, Washington, realizan giras virtuales por los diferentes departamentos de la empresa, con presentaciones de sus líderes por todas partes.

OBJETIVO 6

¿Hasta qué punto las empresas deben utilizar programas de entrenamiento adicionales? ¿Depende del tipo de empresa o los tipos de empleados que necesitan capacitación?

inducción

Proceso formal de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo

4

Lo más destacado en **administración de recursos humanos**

Lista de verificación para la inducción de los nuevos empleados



Elementos de la inducción

- Carta de bienvenida con los antecedentes de la empresa.
- Mapa de las instalaciones, incluida información del estacionamiento.
- Identificaciones, contraseñas y calcomanía del estacionamiento.
- Organigrama actual.
- Información sobre dónde encontrar las noticias corporativas de la empresa, los sitios de intranet y los tableros de anuncios.
- Números de teléfono, direcciones de e-mail y localización del personal importante.
- Copia de las metas y descripciones del puesto del empleado.
- Lista de los términos únicos de la industria, la empresa y el puesto.
- Horario de las sesiones de capacitación.
- Procedimientos de seguridad y emergencia.
- Copia del manual de políticas que incluya las políticas de igualdad en el empleo de la empresa, horario de oficina, código de vestimenta, vacaciones y reglas para el uso del Internet y del e-mail.
- Lista de los beneficios del empleado que incluya los planes de seguros.
- Calendario de días festivos.

Actividades de seguimiento

- Asegurarse de que el empleado haya entregado la documentación requerida, incluyendo los formatos de inscripción de los beneficios.
- Revisar de nuevo los estándares de desempeño.
- Programar la primera reunión de evaluación del desempeño.

Por supuesto, ese tipo de programas *complementan* (pero no sustituyen) el valor de la inducción cara a cara.⁵⁴

Onboarding

onboarding o integración

Proceso de socialización sistemática de los nuevos empleados para ayudarles a conseguir “integrarse” a una organización

Onboarding es el proceso de socialización de forma sistemática entre los nuevos empleados para ayudarles a conseguir “integrarse” con una organización. El onboarding va más allá de la inducción a los nuevos empleados para sus nuevos ambientes de trabajo. Les trae al seno de la organización para que realmente se sientan como si fueran parte de ella. Esto es importante porque los nuevos empleados están en un alto riesgo de renunciar.

Muchos empleados nuevos renuncian a sus puestos de trabajo no porque no puedan manejar las tareas relacionadas con ellos, sino porque están pasando por un choque cultural dentro de sus nuevas organizaciones. Cuando los nuevos empleados rápidamente renuncian, las compañías a menudo tienen que comenzar a reclutar, entrevistar y seleccionar candidatos de nuevo. Por lo tanto, el mejor proceso de reclutamiento y selección, es poco valor si una empresa no es capaz de retener a las personas que contrata. Cuanto más tiempo y esfuerzo sea invertido en ayudar a que los empleados nuevos se sientan bienvenidos, más probabilidades hay de que se identifiquen con la organización y se conviertan en miembros valiosos de la misma.

Para ayudar a evitar el choque cultural que experimentan las nuevas contrataciones, algunas empresas hacen videos y podcasts disponibles para las nuevas contrataciones, incluso antes de comenzar a trabajar. La misión y los objetivos de una organización, un minitour por sus instalaciones y entrevistas con los empleados actuales que hablan de lo que les gusta de la organización. A menudo los ejecutivos también se ofrecen para estas

presentaciones, lo cual ayuda a las nuevas contrataciones a desarrollar una comprensión temprana de quién es quién en la organización.

También es una práctica común para los supervisores y otro personal de la gerencia reclutar colaboradores para que sirvan como “padrinos” o mentores voluntarios de los empleados entrantes. Además de proporcionar ayuda práctica a los recién llegados, los colegas experimentados representan una importante fuente de información sobre las normas y los matices de los grupos de trabajo, la cultura de la organización, y lo que espera de sus empleados. Estas relaciones son fundamentales para la socialización de los nuevos empleados y contribuyen significativamente a su éxito a largo plazo dentro de la organización.

Southwest Airlines plantea la integración como una fiesta de bienvenida. “Fue muy divertido e informativo. [La empresa] hace hincapié en que somos una familia, así que cuando hablo de Southwest Airlines, sólo voy a hablar en términos de *nosotros* y no de *ellos*” comentó un empleado nuevo ávido del proceso de integración de Southwest.⁵⁵ En Friday's, los nuevos empleados empiezan siempre con CityMax.com, un servicio de construya-su-propio-web en Vancouver, Columbia Británica. En Friday's, el trabajo es menos agitado, la gente está de mejor humor y más relajada, y todo el mundo tiene tiempo para presentarse a sí mismo.⁵⁶

Capacitación en habilidades básicas

La capacitación remedial para adultos ha aumentado en Estados Unidos hasta convertirse en una industria educativa completa en la cual las empresas gastan en la actualidad miles de millones de dólares por año. El Departamento de Educación de Estados Unidos reporta que los empleadores clasifican la falta de habilidad para leer y escribir como las principales deficiencias en las nuevas contrataciones. Aunque los niveles de alfabetización de hoy son similares a lo que eran en 1970, la economía ha cambiado drásticamente desde entonces. La mayoría de los trabajadores de Estados Unidos hoy en día necesitan ser capaces de leer y analizar el material complejo, a menudo muy técnico para tener éxito. “Los trabajos que no tienen mucho en el camino de las competencias se han trasladado fuera de los Estados Unidos o no tienen un salario para vivir”, dice Timothy Shanahan, el presidente de la International Reading Association y profesor de educación urbana y lectura en la Universidad de Illinois en Chicago. Las empresas también están diciendo que sus empleados necesitan ayuda con las habilidades emocionales como la persistencia, la auto-disciplina y la autoconciencia.⁵⁷

A medida que se retire la generación del “baby boom”, la situación se agravará. Las empresas informan que ya tienen dificultades para encontrar trabajadores que tengan las habilidades básicas que buscan. Muchas dicen que éste es su mayor problema. Una lista de habilidades básicas típicas incluye lo siguiente:

- Leer
- Escribir
- Computación
- Hablar
- Escuchar
- Resolver problemas
- Autodirigirse
- Saber cómo aprender
- Trabajar en equipo
- Liderar a otros

Ford, Polaroid, United Technologies y AT&T se encuentran entre las muchas empresas que ofrecen en la actualidad cursos remediales a sus empleados, muchos de los cuales se imparten dentro de la empresa. Algunos estados ofrecen créditos fiscales para las empresas por la impartición de capacitación remedial (y otros tipos de capacitación) para sus empleados.⁵⁸ Al reconocer que la brecha de habilidades está aumentando, las universidades y las empresas han comenzado a unirse para llenar el vacío. Por ejemplo, Pierce

College, una universidad de dos años en California (que antes se concentraba en preparar a los estudiantes para las universidades de cuatro años), ahora proporciona instrucción remedial a empleados de más de 30 empresas del área del valle de San Fernando, donde se localiza la universidad.⁵⁹ Para implementar con éxito un programa remedial de habilidades básicas, los gerentes deben hacer lo siguiente:

1. Explicar a los empleados por qué y cómo les ayudará la capacitación en su puesto.
2. Relacionar la capacitación con las metas de los empleados.
3. Respetar y considerar las experiencias de los participantes, y utilizarlas como un recurso.
4. Utilizar un enfoque centrado en el problema o un enfoque centrado en la tarea, de modo que los participantes “aprendan mientras lo hacen”.
5. Brindar retroalimentación sobre el avance hacia el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

La clave para desarrollar un programa exitoso de habilidades básicas es la *flexibilidad*, que refuerza los principios de las diferencias individuales al tiempo que reconoce la realidad de las limitaciones del trabajo y la familia.

Capacitación cruzada y capacitación de equipos

Como antes se analizó, las organizaciones dependen de equipos para lograr las metas estratégicas y operativas. Ya sea una tripulación aérea, un equipo de investigación o una unidad de fabricación o servicio, la contribución de cada miembro del equipo no sólo estará en función de los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas, sino también de la interacción de los otros integrantes del equipo. Los comportamientos del trabajo en equipo que distinguen a los equipos efectivos se muestran en la figura 7.10.

Coca-Cola's Fountain Manufacturing Operation (que elabora el jarabe para la Coca-Cola y Coca-Cola light) desarrolló una capacitación de equipo para sus empleados de manufactura. El programa se centró en tres categorías de habilidades: 1. técnicas, 2. interpersonales y 3. acción del equipo. El módulo técnico, llamado Four-Deep Training, significaba que cada persona aprendería cuatro puestos diferentes para permitir la flexibilidad del equipo. El módulo de las habilidades interpersonales, llamado Adventures in Attitudes, se enfocaba en la capacidad para escuchar la solución de conflictos, la influencia y la negociación. Y la capacitación de la acción de equipo se concentró en el liderazgo del equipo, manejo de juntas, roles del equipo, dinámica de grupo y solución de problemas; todas ellas habilidades necesarias para funcionar con efectividad como equipo. La capacitación no sólo aumentó la calidad y la satisfacción del cliente, sino que también ayudó a reducir los costos y fijó un modelo para la preparación de empleados en el futuro.⁶⁰

Estrechamente relacionada con la capacitación de equipo está la **capacitación cruzada**, en la cual los empleados aprenden a realizar diferentes trabajos dentro de la organización, además del suyo. Parte de la motivación para la capacitación cruzada es que da flexibilidad a las empresas. Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto en el momento y al lugar en donde sean necesarios, lo que no se puede hacer con los trabajadores y el equipo especializados. Por otra parte, al mantener a los trabajadores interesados y motivados, la capacitación cruzada puede reducir la rotación de personal, aumentar la productividad, disminuir los costos laborales y establecer las bases para hacer carrera profesional en lugar de estancarse en puestos sin salida. Por ejemplo, en los restaurantes The Gourmet Pizza, ubicados en Boston, los empleados inician la capacitación cruzada desde su primer día de trabajo. Los miembros del personal pasan por todas las funciones, desde el servicio al público hasta las que se realizan en la cocina del restaurante; y luego planean su propio curso de capacitación cruzada. Si les interesa trabajar en el bar, tienen la oportunidad de

capacitación cruzada

Proceso de capacitación de empleados para que realicen múltiples trabajos en una organización



Fuente: George Bohlander y Kathy McCarthy, "How to Get the Most from Team Training", *National Productivity Review*, otoño de 1996, pp. 25-35.

hacerlo en diversos puestos; los que desean llegar a gerentes o propietarios de una franquicia aprenden toda la operación, un proceso que toma de ocho a 12 meses.⁶¹

En cierto sentido, la capacitación cruzada representa un cambio desde la producción en la línea de montaje de Henry Ford a la producción flexible. Algunas empresas utilizan la capacitación cruzada para conservar a sus trabajadores y sus plantas en Estados Unidos en lugar de hacer offshoring. Pace, una empresa de Maryland que vende equipo para soldar, vio cómo toda su competencia se iba del país. Para mantener la productividad frente a sus rivales de bajo costo que producían en el extranjero, Pace agrupó a los trabajadores en equipos y los capacitó para elaborar el producto completo, así como diversos productos. "Algunas personas sólo sabían hacer ciertas cosas y si no tenían trabajo, se sentaban a esperar", dijo un gerente de Pace. "Ahora tienen el dominio de todo." Los empleados tienen un incentivo para aprender porque su salario por hora aumenta a medida que dominan más habilidades. Ahora Pace fabrica productos para cubrir la demanda real de sus clientes en lugar de almacenar inventario, que es más caro; y ha podido reducir sus tiempos de producción y realizar sus operaciones en un edificio en lugar de en dos. Además de hacer a los empleados más productivos, la investigación indica que la capacitación cruzada les da "una visión más amplia" que aumenta su creatividad y capacidad para resolver problemas.⁶²

Capacitación en ética

La capacitación en ética se hizo más frecuente en las empresas después de los escándalos corporativos de alto perfil, tales como los ocurridos en Enron en 2001. Los escándalos

corporativos no son, por supuesto, nuevos en el siglo XXI. Lo que es nuevo es el reciente aumento en la financiación para el Departamento de Justicia, el Departamento de Trabajo, la EEOC y otras agencias para investigar las infracciones cometidas por los empleadores. Las formas más comunes de violaciones de ética, como el acoso, la salud y seguridad, y las violaciones de horarios y sueldos, se relacionan con las leyes laborales. Un estudio encontró que el problema se agrava en épocas de dificultades económicas cuando las empresas tratan de reducir los costos.

Los contratistas y subcontratistas del gobierno con contratos que duran 120 días o más y son por más de \$5 millones están obligados por ley a tener códigos de ética en los negocios y las políticas y procedimientos de cumplimiento. Otras organizaciones no están legalmente obligadas a hacerlo. Sin embargo, en el caso de una violación, los que tienen "programas eficaces para prevenir y detectar violaciones de la ley" se enfrentarán a penas reducidas de conformidad con los lineamientos federales de condena de Estados Unidos.

La alta gerencia juega un papel clave en cuanto a la formación ética ya que los empleados siguen el ejemplo de ellos y lo reflejan en su comportamiento. Por lo tanto, los altos ejecutivos de una empresa y los gerentes deben comportarse de acuerdo con los valores de sus empresas. Si esto no sucede, no hay programa de capacitación en ética dentro de una empresa que pueda ser eficaz. La alta gerencia también debe abordar el tema de la ética a menudo en sus discursos y presentaciones, y la formación de una empresa ética debe ser parte de la inducción de nuevos empleados. Además, los empleados actuales de una empresa deben ser objeto de capacitación en ética, a intervalos regulares.

Los trabajadores que son responsables de áreas que los exponen a faltas éticas es probable que requieran una capacitación especial. Los empleados que hacen las compras de sus empresas son un ejemplo. Del mismo modo, algunas empresas ofrecen una capacitación especial a su personal extranjero que trabaja en países en los que la corrupción y el soborno son frecuentes. (Vamos a hablar más sobre el soborno en el capítulo 15, que abarca temas internacionales.) Traer a un experto externo capacitado en ética o la administración basada en valores, puede ser tan útil como encuestar a los empleados, gerentes, e incluso a veces los clientes acerca de lo que ellos creen que es la situación ética de sus empresas son y dónde se podrían hacer mejoras.

Otros esfuerzos que una empresa puede tomar para asegurar que los empleados en todos los niveles se están comportando de manera ética y legal incluyen el establecimiento de líneas telefónicas gratuitas de ética y seguridad, direcciones de correo electrónico donde los empleados puedan denunciar de forma confidencial violaciones que han observado.⁶³ Algunas empresas van tan lejos como para nombrar **directores de ética**, gerentes de alto rango, directamente responsables de fomentar el clima ético dentro de su empresa. El recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 5 contiene algunas fuentes adicionales que los gerentes de recursos humanos pueden revisar con el fin de desarrollar programas de capacitación en ética.

director de ética

Gerente de alto nivel directamente responsable de fomentar el clima ético en la empresa

Capacitación para la diversidad

Dos de cada tres empresas de Estados Unidos han ampliado sus programas de diversidad a causa de la creciente globalización, según una encuesta aplicada a 1 780 ejecutivos de recursos humanos y capacitación por la empresa de consultoría Novations/J. Howard & Associates, con sede en Boston. De las que no lo han hecho, la mayoría espera actualizarse en la diversidad en un futuro próximo. Además de la globalización, este énfasis es impulsado por la conciencia de la variedad demográfica de la fuerza de trabajo, los retos de la acción afirmativa, la dinámica del estereotipo, los valores cambiantes de la fuerza de trabajo y los posibles beneficios competitivos de reunir a diferentes personas para un propósito común. Hay tres tipos de capacitación para la diversidad: 1. construcción de conciencia, que ayuda a los empleados a apreciar los beneficios de la diversidad, 2. la capacitación para prevenir la discriminación y el acoso, y 3. construcción de habilidades, las cuales proporcionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para trabajar con personas

que son diferentes. Por ejemplo, un programa de diversidad de construcción de habilidades podría enseñar a los gerentes a realizar las evaluaciones del desempeño con personas de diferentes culturas o enseñar a supervisores masculinos a hacer coaching a las empleadas hacia mejores oportunidades de carrera. Todas las dimensiones de la diversidad (raza, género, edad, discapacidades, estilo de vida, cultura, educación, ideas y antecedentes) deben tenerse en cuenta al diseñar un programa de capacitación para la diversidad.⁶⁴ Los temas de diversidad relacionados con la edad son cada vez más comunes. Según una encuesta de 2011 realizada por la Sociedad de Recursos Humanos, casi el 60 por ciento de las empresas están diciendo que ahora la capacitación de los gerentes debe responder a las diferencias generacionales en el lugar de trabajo.

Después de un par de incidentes muy publicitados de intolerancia, el equipo de fútbol americano los 49s de San Francisco recibió capacitación para la diversidad. En 2002 su corredor Garrison Hearst dijo en una entrevista a un periódico que él nunca aceptaría a un compañero de equipo gay. Lindsey McLean, un

Exploración en INTERNET

El enfoque del compromiso de GE en el desarrollo de liderazgo está en el Centro de Liderazgo John F. Welch en Crotonville, la primera y más importante escuela corporativa de negocios del mundo. Para encontrar información acerca de los programas de desarrollo ofrecidos visite

www.cengagebrain.com

5

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** **Recursos adicionales de capacitación ética**



Las siguientes organizaciones y enlaces son buenos recursos correspondientes a los códigos de ética y la capacitación en ética.

Instituto Mesa de Negocios de Ética Empresarial

www.corporate-ethics.org

Escuela Darden de Graduados en Administración de Empresas

El Instituto Mesa de Negocios para la Ética Corporativa es una entidad independiente creada en colaboración con la Mesa de Negocios, una asociación de directores generales de las principales empresas de Estados Unidos. Dice Dean Krehmeyer, el director ejecutivo de la organización, "El Instituto reúne a los líderes de los negocios y la academia para cumplir con su misión de renovar y reforzar el vínculo entre el comportamiento ético y la práctica empresarial a través de programas de educación ejecutiva, enfocada en la investigación profesional y de divulgación."

Centro de Recursos Éticos

www.ethics.org

El Centro de Recursos Éticos conduce y facilita la investigación independiente para avanzar en las normas y prácticas éticas en las instituciones públicas y privadas. Es el más antiguo sin fines de lucro en los Estados Unidos dedicado a la ética organizacional. Los investigadores del CEI analizan las cuestiones actuales y emergentes y generan nuevas ideas y puntos de referencia que mejoran la confianza del público. El CEI también patrocina programas de desarrollo del carácter para las instituciones educativas y un programa de becarios en el que los principales gerentes de ética y de conformidad de las empresas y los gobiernos, se reúnen dos veces al año para abordar las cuestiones de ética en el empleo y forman grupos de trabajo para la exploración y discusión.

Asociación de Gerentes de Ética y Cumplimiento

www.theecoa.org

La Asociación de Gerentes de Ética y Cumplimiento (ECOA por sus siglas en inglés) es una asociación impulsada por sus miembros para las personas responsables de la ética de su organización, el cumplimiento y los programas de conducta empresarial. Sus miembros representan el mayor grupo de profesionales de la ética y de cumplimiento en el mundo. A la ECOA se le atribuye formalmente "la fundación" de la ética y el campo de cumplimiento en 1991.

entrenador retirado, admitió públicamente que era gay y que había aguantado ocasionales sarcasmos y humillaciones por parte de los jugadores durante los 24 años que perteneció a los 49s. "Tratamos de crear un ambiente donde podamos hablar de esto y eliminar los problemas y la violencia que puedan surgir, y ayudarles a entender que es posible crear un ambiente en el que las personas puedan trabajar, aunque sean diferentes", dijo uno de los gerentes de los 49s.⁶⁵

Cada vez más la capacitación para la diversidad se combina con otros programas de capacitación, lo cual para algunos representa la "corriente" de diversidad con otras cuestiones estratégicas que enfrentan las organizaciones. Honeywell, por ejemplo, incluye la capacitación para la diversidad en un programa de administración avanzado de una semana y como parte de sus programas de capacitación de ventas. General Electric capacita a mentores y protegidos en un programa que no es explícitamente una iniciativa de diversidad, pero que, de todos modos, es evidente que ayuda a las mujeres y a las minorías étnicas.

Para alcanzar un buen resultado en términos de capacitación para la diversidad, los gerentes deben hacer lo siguiente:

1. *Forjar un vínculo estratégico.* Comience por establecer los motivos de la capacitación para la diversidad. Aclare los vínculos que existen entre la diversidad y las metas de negocios a fin de establecer el contexto para la capacitación. La acción afirmativa y la valoración de la diversidad no son lo mismo. Por último, la diversidad refuerza las diferencias y las dirige hacia una meta común.
2. *No impartir programas "prefabricados".* Cada empresa tiene metas diversas, y la capacitación debe reflejar esto.
3. *Elegir los métodos de capacitación con cuidado.* La mayoría de la capacitación para la diversidad en realidad se basa en la educación (formación de conciencia). Tal vez los gerentes esperen desarrollar habilidades, pero esto requiere una capacitación más profunda. Los empleados pueden beneficiarse de la construcción tanto de conciencia como de habilidades, pero no son lo mismo.
4. *Documentar los beneficios individuales y de la organización.* La capacitación para la diversidad, cuando se hace bien, intensifica la comunicación, mejora la sensibilidad hacia los problemas sociales, reduce las demandas, crea un clima de imparcialidad, mejora la productividad en tareas complejas y aumenta los ingresos y las utilidades. Estos criterios tienen un mayor alcance que las metas de la acción afirmativa y apoyan la capacidad competitiva de la organización.

El último punto, la documentación de los beneficios de la capacitación para la diversidad, es particularmente importante. A menudo, las empresas no lo hacen, por lo que la capacitación termina siendo un mero ejercicio para "sentirse bien". Es necesario que la capacitación para la diversidad mantenga los mismos estándares rigurosos que otros programas de capacitación. Si el entrenamiento es realmente de trabajo, eventualmente debe aparecer en la demografía de los empleados y la estrategia de una empresa. Según Alexandra Kalev, doctora en filosofía en la Universidad de Princeton que ha estudiado la capacitación para la diversidad, el tener un plan de acción afirmativa que se evalúe anualmente, verificando los números de su empresa en relación-a-vis el mercado de trabajo del que recluta contratar personal y teniendo un activo comité de diversidad y un miembro del personal dedicado de tiempo completo a la diversidad, puede hacer que en una empresa los programas de capacitación para la diversidad sean más eficaces.⁶⁶

Resumen

OBJETIVO 1 Los tipos de capacitación dados a los empleados van de lo simple, en el trabajo de instrucción, a la sofisticada capacitación profesional llevada a cabo en simuladores de varios millones de dólares. Los programas de capacitación abarcan una amplia gama de temas e involucran al personal en todos los niveles. El objetivo del entrenamiento es contribuir a los objetivos generales estratégicos de una organización. Para tener programas de capacitación efectivos se recomienda el enfoque de sistemas. Este procedimiento consta de cuatro fases: 1. evaluación de las necesidades, 2. diseño del programa, 3. implementación y 4. evaluación.

OBJETIVO 2 La evaluación de necesidades comienza con el análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cómo pueden utilizarse mejor los recursos de la organización. El análisis de tareas se utiliza para identificar qué conocimientos, habilidades y capacidades se requieren. El análisis de personas se utiliza para identificar a quienes es necesario capacitar.

OBJETIVO 3 Al diseñar un programa de capacitación los gerentes deben considerar las dos condiciones que deben existir para el aprendizaje: la disposición y la motivación. Además, para crear un ambiente que favorezca el aprendizaje deben tener en cuenta los principios de éste, los cuales incluyen el establecimiento de metas, la importancia de la presentación, el modelado, las diferencias individuales, la práctica activa y la repetición, el aprendizaje global en comparación con el segmentado, el aprendizaje masivo en comparación con el distribuido, la retroalimentación y el refuerzo.

OBJETIVO 4 En la capacitación de personal no gerencial se dispone de una amplia variedad de métodos. La capacitación en el puesto es uno de los métodos más utilizados porque ofrece la ventaja de la experiencia práctica y una oportunidad de construir una relación entre el supervisor y el empleado. La capacitación de aprendizaje práctico y las prácticas profesionales son eficaces sobre todo porque ambas proporcionan experiencia dentro y fuera del trabajo. La capacitación en aula sigue siendo la forma más popular para capacitar a los empleados. Sin embargo, la instrucción programada, la capacitación por computadora, la simulación y el e-learning interactivo, utilizando teleconferencias, videoconferencias, webinars,

el método de comunidades de práctica y otros medios que se están volviendo populares. Se ha encontrado que el uso de múltiples métodos o lo que se denomina capacitación cruzada es lo más efectivo.

La capacitación y el desarrollo de los gerentes es cada vez más crítica para las empresas porque se enfrentan a la creciente competencia de todo el mundo y al retiro de la generación del baby boom en los Estados Unidos. Para el desarrollo de gerentes se utiliza una amplia variedad de métodos de capacitación. Las experiencias en el puesto incluyen el coaching, la asignación suplente, la rotación en el puesto, las transferencias laterales, las asignaciones a proyectos y comités, y las reuniones del personal. Las experiencias fuera del puesto incluyen el análisis de casos de estudio, juegos de negocios, desempeño de roles y modelado del comportamiento. Los programas de ayuda educativa y las universidades corporativas son otras herramientas que las organizaciones utilizan para ayudar a capacitar a los empleados para puestos de liderazgo.

OBJETIVO 5 La evaluación de un programa de capacitación debe centrarse en varios criterios: las reacciones de los participantes, el aprendizaje, el cambio de comportamiento en el puesto y los resultados netos, como el rendimiento sobre la inversión. La transferencia de la capacitación se mide calculando el grado en que el empleado demuestra las habilidades aprendidas cuando regresa a su puesto. El benchmarking y el análisis de utilidades ayudan a evaluar el efecto de la capacitación y proporcionan información para posteriores evaluaciones de necesidades.

OBJETIVO 6 Además de la formación que se ocupa de las KSA's de un puesto en particular, muchas empresas desarrollan programas de capacitación adicionales para diversos fines. La capacitación de inducción permite a las nuevas contrataciones adquirir más rápidamente el conocimiento, habilidades y actitudes que aumentan sus probabilidades de éxito dentro de la organización. Los programas de integración van más allá de la inducción trayendo a las nuevas contrataciones al seno de la organización para que realmente sientan que son parte de ella. Esto es importante porque los nuevos empleados están en un alto riesgo de renunciar. Las capacitación en habilidades básicas, la capacitación en equipo y cruzada, la capacitación ética y para la diversidad, son otros programas comúnmente llevados a cabo por las organizaciones.

Términos clave

análisis de la organización
análisis de las personas
análisis de las tareas
aprendizaje combinado
benchmarking
capacitación cooperativa
capacitación cruzada
capacitación de aprendizaje práctico

capacitación en el puesto (OJT)
capacitación justo a tiempo
director de capacitación
director de ética
e-learning
evaluación de competencias
inducción
integración
modelado del comportamiento

modificación conductual
objetivos instruccionales
onboarding o integración
programas de prácticas profesionales
“recompensas inmediatas”
sistema de administración del aprendizaje (LMS)
transferencia de la capacitación

Preguntas para análisis



OBJETIVO 1 ¿Qué fuerzas económicas, sociales y políticas han hecho que en la actualidad la capacitación del empleado sea más importante que antes?

OBJETIVO 2 ¿Qué análisis debería hacerse para determinar las necesidades de capacitación de una organización? Después de establecer cuáles son las necesidades, ¿qué sigue?

OBJETIVO 3 ¿Qué principios de aprendizaje vio que se demostraron en su grupo? ¿De qué manera puede incluir otros principios en el grupo?

OBJETIVO 4 Suponga que usted es el gerente de cuentas por cobrar de una gran empresa, que está cambiando a un nuevo sistema de cobro y registro, y que

necesita capacitar a sus tres supervisores y 28 empleados para que utilicen los nuevos procedimientos. ¿Qué método(s) de capacitación utilizaría? Explique su respuesta.

OBJETIVO 5 Se suele solicitar a los participantes de un curso de capacitación que evalúen el curso por medio de un cuestionario. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este enfoque? ¿Hay mejores formas de evaluar un curso?

OBJETIVO 6 Un nuevo empleado puede sentir ansiedad los primeros días de trabajo.

- ¿Cuáles son algunas causas probables de esta ansiedad?
- ¿Cómo se puede reducir la ansiedad?

En el trabajo: Casos en video



Capacitación en el Hospital Scripps de La Jolla

Los ejecutivos del hospital discuten las iniciativas de capacitación en el Hospital Scripps de La Jolla en San Diego. Ellos discuten las necesidades de capacitación relacionadas con todos los empleados y, específicamente, las necesidades de capacitación asociada a las enfermeras y enfermeros recién graduados y a

los más experimentados y personal médico. El video hace hincapié en los principios del aprendizaje y la mezcla de métodos de aprendizaje. También se discute la importancia de un amplio programa de inducción y un compromiso continuo para oportunidades de desarrollo profesional. Se mencionan tanto la capacitación obligatoria como la opcional, así como una evaluación de necesidades para determinar los requerimientos de capacitación.

Qué ver y qué preguntarse

- El Hospital Scripps de La Jolla, lleva a cabo una evaluación anual de necesidades para determinar qué tipo de capacitación se necesita. El video no entra en detalles sobre las fuentes para esta evaluación, pero da ejemplos específicos que podrían ser utilizados para el análisis de las necesidades de capacitación para el personal médico.
- El video menciona varios tipos de servicios de capacitación o de “las diferentes experiencias de aprendizaje” que se utilizan en el Hospital Scripps de La Jolla. Identifique al menos tres tipos de opciones internas de entrega de capacitación que se mencionan en el video.
- La evaluación de los programas de capacitación del hospital no se detallan específicamente en el video, sin embargo, qué tipo(s) de evaluación de capacitación cree usted que podría ser utilizado en el Hospital Scripps de La Jolla para su programa de capacitación para las nuevas enfermeras que se menciona en el video?

La experiencia en administración de recursos humanos**Principios de capacitación y aprendizaje**

Es sorprendente cuántos programas de capacitación no incorporan de forma explícita los principios de aprendizaje en su diseño (como el establecimiento de metas, el modelado, las diferencias individuales y la retroalimentación). No es difícil incorporar los principios de aprendizaje en el proceso de capacitación, incluso en programas de instrucción muy sencillos. Demuestre este punto realizando la actividad de elaborar un avión de papel que se explica a continuación.

Actividad

1. Forme equipos de cuatro a seis integrantes. Identifique a alguien en el equipo que sepa hacer un avión de papel. Esa persona será el capacitador.
2. Señale a alguien que será el observador/registrador. Esa persona no participará en la capacitación, sino que anotará cuántos principios de aprendizaje (y qué tan eficazmente) se utilizan en la instrucción:
 - a. Establecimiento de metas
 - b. Modelado
 - c. Significado
 - d. Diferencias individuales
 - e. Aprendizaje global frente al parcial
 - f. Aprendizaje distribuido frente al masivo
 - g. Práctica activa
 - h. Retroalimentación
3. Dé al capacitador de 10 a 15 minutos para que enseñe al grupo cómo elaborar un avión de papel. El observador tomará nota de las técnicas de capacitación eficaces e ineficaces (principios del aprendizaje constatados) que utilice el capacitador.
4. Un voluntario de cada equipo (que no sea el capacitador) debe pasar al frente para llevar a cabo una competencia amistosa. El instructor dará a cada miembro del equipo dos minutos para elaborar un avión de papel. Y luego, sólo por diversión, pueden competir para ver cuál vuela más lejos. Desde luego, sin apuestas.
5. Al final, el observador/registrador dirigirá un análisis sobre los principios del aprendizaje que fueron demostrados. Si se aplicaron en este ambiente, analicen también por qué no podrían aplicarse en otros ambientes.

Estudio de caso 1

Loews Hotels: Capacitación para un servicio de cuatro diamantes y más

La mayoría de la gente espera recibir un gran servicio en hoteles de cuatro diamantes. Pero eso no es suficientemente bueno para Loews. La cadena de hoteles con sede en Nueva York, tiene propiedades en 16 ciudades de los Estados Unidos y Canadá, trata de "consentir" a cada uno de sus huéspedes con alojamiento de alta calidad, un ambiente impresionante, un servicio personalizado y comodidades pensadas para una experiencia de lujo. Loews se refiere al esfuerzo como servicio de "Cuatro diamantes Y MÁS". Y al parecer está funcionando. La cadena ha sido seleccionada como la número uno en satisfacción al cliente entre todas las empresas de hoteles de lujo en el segundo trimestre de 2010 Índice Metrix del mercado hotelero.

Un elemento clave del éxito de Loews es la amplia capacitación que ofrece a sus empleados. Entre 2006-2011, gastó más de 264 000 horas de capacitación a sus empleados, y ha sido la única cadena hotelera clasificada como Empresa Top 75 en años consecutivos por la revista Training. Los empleados de todos los niveles se someten a capacitación. Ya sea que trabajen en la recepción, como amas de llaves, contadores, o gerentes de marketing, aprenden acerca de los objetivos de gran imagen de la empresa y cómo la calidad del servicio diferencia a una empresa de otra en el negocio hotelero. "La clave es la capacitación de todos los departamentos de la organización para enfocarse en el cliente", dice Jon Tisch, presidente de la empresa. "Pienso que los clientes no pueden dejarse en manos de marketing y ventas por sí solos. Fabricación, R&D, estrategia, administración, todos tenemos que estar enfocados en las necesidades y deseos del cliente."

De cara al cliente los empleados de Loews se someten a capacitación en el aula, incluyendo juegos de rol y simulaciones para aprender a tratar con los clientes. "Living Loews", es un programa de entrenamiento de dos días que enseña a los empleados no sólo los puntos más finos de la etiqueta, sino la forma de vender realmente la experiencia Loews, incluso cuando las cosas van mal. "Parte de esta capacitación se refiere a cómo manejar la presión, que es algo que los empleados de cualquier sector están obligados a enfrentar. Todos somos humanos, por lo que pueden cometerse errores", explica Tisch. "Pero cuando suceden, capacitamos a nuestros compañeros de trabajo para impresionar a nuestros huéspedes con una recuperación extraordinaria que esperamos recuerden más."

Las sesiones de capacitación, tales como "Green" Training, "Loews Meeting Experience," el programa "Loews Pool Concierge", "Spa 101", y el programa de lealtad de huéspedes "YouFirst" aseguran que los clientes de todo tipo que utilizan los distintos servicios del hotel obtengan un alto servicio de primera. Sin embargo, la capacitación no termina con las sesiones. Una vez que ha terminado, los gerentes de capacitación salen a las líneas del frente para hacer controles sobre el terreno y ofrecer retroalimentación a los empleados para asegurarse de que la capacitación realmente "pegue". Un programa de entrenamiento de capacitadores y otros talleres de administración tales como la "Communicating Loews" ayuda a los gerentes a promover la cadena de hoteles e inspirar a sus empleados a hacer lo mismo. Un programa ejecutivo de capacitación integral cubre temas que van desde la comunicación y el arte de vender a hablar en público y habilidades de presentación.

Loews también trata de "crecer" su propio talento. Su programa de alto potencial ofrece formación complementaria, la planeación del desarrollo y oportunidades adicionales a los empleados que parecen ser prometedores. La mayoría de los gerentes de capacitación, por ejemplo, que son promovidos desde puestos de trabajo a nivel de base o de operaciones, para que sepan de primera mano los procesos y la cultura de la empresa. La compañía también tiene un programa de ayuda educativa.

Para reclutar a estudiantes de pregrado, Loews ofrece pasantías de verano pagadas que permiten a los estudiantes trabajar en una variedad de áreas tales como la división de habitaciones, servicio de alimentos y bebidas, ventas y marketing, y recursos humanos.

A cada becario se le asigna un mentor y se le da la oportunidad de asistir a las reuniones de operación por la red. Al término de sus prácticas completan un informe sobre su experiencia. Programas de prácticas sucesivas de un año les dan la exposición a otras áreas funcionales, proyectos de trabajo, experiencia en supervisión y, finalmente, la oportunidad de unirse al programa de administración de capacitación de la empresa.

Así que el éxito en Loews es la capacitación que incluso los capacitadores están impresionados. Douglas Kennedy, el fundador y presidente de la Red de capacitación Kennedy, que se especializa en la capacitación para la hospitalidad, dice que fue noqueado por su experiencia, mientras dirigía la capacitación en diversas propiedades Loews. "Nunca he recibido notas de bienvenida más genuinas y auténticas por mis servicios, que siempre fueron un regalo de bienvenida después de un largo día de capacitación y una noche de viaje. Cada nota fue escrita personalmente, y no sólo los mensajes normales de "Bienvenido a nuestro hotel, esperamos que disfrute de su estancia". También pude disfrutar de las habitaciones sumamente confortables y disfrutar de opciones para comer exclusivamente, la decoración, y el ambiente general del hotel", dice Kennedy. "Tengo que decir que me he vuelto un poco echado a perder ahora por todo esto, y estoy seguro de que será un duro despertar el mes que viene cuando vuelva a estar en hoteles de lujo más típicos."

Preguntas

1. ¿Cómo se relacionan los programas de capacitación de Loews a la estrategia de negocios de la empresa?
2. ¿Por qué la empresa alienta a sus empleados a enfocarse en las necesidades de los clientes frente a otros indicadores?

Fuentes: Jill Busch "Training Reveals Rankings for 2011 Top 125," *Training Magazine*, Febrero 8, 2011, <http://www.trainingmag.com>; Ann LaGreca, "Loews Hotels CEO Jonathan Tisch on the Essence of Customer Service: Experience, Service and Quality," *Knowledge@Emory*, Julio 11, 2007, <http://knowledge.emory.edu>; "Loews Hotels Named Among 'Top 125' by Training Magazine," *Hotel and Motel Management*, Marzo 9, 2009, en <http://www.hospitalityworldnetwork.com>; <http://www.trainingmag.com>; Holly Dolezalek, "We Train to Please" *Training* 45, no. 3 (Marzo–Abril 2008): 34–35.

Estudio de caso

2

Eastman Kodak está cambiando de manera drástica para competir en un mundo de nuevas tecnologías, mercados emergentes y clientes globales. Como resultado, los esfuerzos de Kodak sobre la educación de ejecutivos han sobrepasado los límites para crear innovadores "acontecimientos de aprendizaje" para la gerencia senior. Según June Delano, directora de Educación y Desarrollo de Ejecutivos de Kodak, estos acontecimientos se diseñan para equiparse al dinamismo y visión de futuro del entorno de negocios de la empresa.

Durante años, Kodak fue el jugador dominante en su mercado. Disfrutó del dominio del mercado, del reconocimiento mundial de la marca, de la extraordinaria lealtad de los clientes y de utilidades enviables. Era comprensible que pocos empleados (o gerentes) quisieran hacer algo para trastornar el status quo, ya que la mayoría veía en el futuro una larga vida de empleo y seguridad.

Entonces las cosas cambiaron. La empresa se reestructuró para ir frente a frente con los competidores en un mercado digital mucho más difícil y, en el proceso, eliminó una tercera parte de sus posiciones ejecutivas. Estos acontecimientos alejaron a la complacencia de los alrededores de las oficinas centrales de Kodak, situadas en Rochester, Nueva York. La agilidad sustituyó a la estabilidad como consigna hacia el futuro.

Kodak capta la imagen de la educación de los ejecutivos

Como consecuencia de la transformación de Kodak (sin mencionar los cambios de personal) la mayoría de los gerentes senior permaneció en sus posiciones muy pocos años. La educación de ejecutivos fue reconocida como una herramienta crucial para mejorar los rangos directivos. Pero Delano pensaba que los programas de desarrollo debían ser tan activos, innovadores y con visión de futuro como la empresa. Los materiales prefabricados quedaron descartados, al igual que los casos de estudio, las conferencias y otros enfoques de aprendizaje pasivos. Utilizar un nuevo método significó inventar a partir de proyectos, salirse de control y correr riesgos monumentales. Se solicitaban habilidades para anticiparse a los negocios, presionar a la cultura y trabajar en red. Delano deseaba una educación ejecutiva para optimizar las oportunidades de pensar de manera colectiva y experimentar y explorar las implicaciones como equipo. Estos objetivos condujeron a la creación de tres nuevos programas para el equipo de la gerencia senior:

- *El juego de la prosperidad de Kodak.* El programa agrupó a 50 ejecutivos de Kodak con 25 ejecutivos del mismo nivel de otras empresas. Estos equipos “basados en la realidad” elaboraron estrategias significativas y alcanzables, alianzas y convenios.
- *El ejecutivo digital.* Este programa consistió en “una caza de basura” que exploraba el presente y el futuro de Kodak. Por medio de productos digitales e internet, equipos pequeños investigaban a competidores digitales e interactuaban por videoconferencia con un focus group o grupo de enfoque de consumidores. Una característica innovadora de este programa fue el mentoring ascendente de los participantes por medio de la tecnología de juegos de ingenio.
- *El futuro de la empresa.* Fue un programa de dos partes, desarrollado en asociación con Global Business Network y enfocado a aprender acerca de los futuros posibles de la industria y de la empresa. La parte 1 era una “conversación” de dos días sobre Kodak y su entorno en los próximos años. Los escenarios para el crecimiento de la industria fueron desarrollados en pequeños equipos de análisis que incluían ejecutivos y clientes de Kodak, asociados de alianzas y futuristas. Los escenarios resultantes dieron la salida a la parte 2, en la cual otras personas ajenas y pensadores provocativos intercambiaban ideas con los participantes. Los resultados fueron un conjunto de nuevas ideas y estrategias potenciales para los negocios de Kodak.

Después de que los ejecutivos de Kodak se comprometieron con una estrategia por completo digital, los ingresos de la empresa aumentaron. En 2004 Kodak superó a Sony, la líder del mercado, en el número de cámaras digitales comercializadas en Estados Unidos. Los ejecutivos de la empresa dicen que Kodak está muy bien posicionada en el consumidor de la imagen digital y los mercados de comunicaciones gráficas. Por ejemplo, durante el año 2010, aumentó su participación en el mercado de cámaras de video de bolsillo en 10 puntos porcentuales y hoy es el segundo jugador. Sin embargo, todavía se enfrenta a un entorno competitivo muy duro. Las ganancias en 2010 fueron negativas, y una empresa de administración de inversiones de Nueva Jersey está presionando a los principales accionistas de la compañía a tomar la iniciativa, ya sea para dar la vuelta o venderla.

Preguntas

1. ¿Qué puede decir acerca de la forma en que Kodak realizó la evaluación de necesidades para la educación ejecutiva? ¿Qué recomendaciones daría a Kodak para mejorar este análisis y qué tipo de capacitación podría darse ahora?
2. ¿Cómo evaluaría el grado de efectividad de estas experiencias educativas? ¿Considera que la rentabilidad de la empresa debe ser utilizada como criterio? ¿Más capacitación podría salvar a Kodak?

Fuentes: William G. Stopper, "Agility in Action: Picturing the Lessons Learned from Kodak and 23 Other Companies". Adaptado con el permiso de *Human Resource Planning*, vol. 21, núm. 1, 1998. Derechos reservados, 1998, por The Human Resource Planning Society, 317 Madison Avenue, Suite 1509, Nueva York, NY 10017, teléfono: (212) 490-6387, fax: (212) 682-6851; "Kodak Overtakes Sony in U.S. Digital Camera Shipments", *Kyodo News International*, Tokyo, Japón, via *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 3 de febrero de 2005. NJ Investor Group Seeks Sale or Turnaround At Kodak," *Wall Street Journal* (Marzo 2, 2011), <http://online.wsj.com>.

Notas y referencias



1. (2011 Industry Report) *Training* 47, no. 6 (Noviembre–Diciembre 2010): 18–31.
2. Margaret Cronin Fisk, "Wal-Mart Wins Final Approval of Workers' Wage Suit Settlement," *Bloomberg* (Noviembre 9, 2009), <http://www.bloomberg.com>
3. Lori Freifeld, "Best of the Best," *Training* 45, no. 2 (Febrero 2008): 8.
4. David Dubois y William Rothwell, "Competency-Based or Traditional Approach to Training?" *Training and Development* 58, no. 4 (Abril 2004): 46–59; Véase también Irwin L. Goldstein y J. Kevin Ford, *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*, 4a. ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2002). Para la cita clásica en la evaluación de las necesidades, véase William McGehee y Paul W. Thayer, *Training in Business and Industry* (New York: John Wiley and Sons, 1961).
5. Laurie Bassi y Daniel McMurrer, "How's Your Return on People?" *Harvard Business Review* 8, no. 3 (Marzo 2004): 18; Tracy Mauro, "Helping Organizations Build Community," *Training and Development* 56, no. 2 (Febrero 2002): 25–29; Liam Lahey, "RFIDs Touted as Standard for Airport Security," *Computing Canada* 28, no. 13 (Junio 21, 2002): 21; Caroline Wilson, "Ensuring a Smooth Ride," *Security Management* 46, no. 8 (Agosto 2002): 92.
6. Brad Long, "Strategic Human Resource Management and the Worker's Experience," *Journal of Individual Employment Rights* 12, no. 3 (2007): 265–282; "E-Learning and Teleconferencing Join Needs Assessment to Control Training Costs," *Managing Training & Development*, no. 3 (Diciembre 2003): 1; Thomas Gainey, Brian Klaas, y Darla Moore, "Outsourcing the Training Function: Results from the Field," *Human Resource Planning* 25, no. 1 (2002): 16; Sarah Fister Gale, "Creative Training: Doing More with Less," *Workforce* 80, no. 10 (Octubre 2001): 82–88.
7. Rieva Lesonsky, "Want to Keep Key Employees?" *Small Business Trends* (Enero 19, 2010), <http://smallbiztrends.com>.
8. Scott A. Yorkovich, Gregory S. Waddell, y Robert K. Gerwig, "Competency-based Assessment Systems: Encouragement Toward a More Holistic Approach," *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association* (2007): 77–81; Patty Davis, Jennifer Naughton, y William Rothwell, "New Roles and New Competencies for the Profession: Are You Ready for the Next Generation," *Training and Development* 58, no. 4 (Abril 2004): 26–38; David Dubois y William Rothwell, "Competency-Based or a Traditional Approach to Training?" *Training and Development* 58, no. 4 (Abril 2004): 46–59.
9. Gary Kranz, "Special Report: More To Learn," *Workforce Management* (Enero 2011), <http://www.workforce.com/>
10. Thomas Hoffman, "Motivation: These IT Leaders Keep Staffers Upbeat during Lean Times by Targeting What Drives Them: Technology and Training," *Computerworld* 38, no. 1 (Enero 5, 2004): 39; Elwood Holton, Reid Bates, y Sharon Naquin, "Large-Scale Performance-Driven Training Needs Assessment: A Case Study," *Public Personnel Management* 29, no. 2 (Verano 2000): 249–67.
11. Gail Johnson, "The Development Framework: Booz Allen Hamilton's Holistic Method of Employee Development Gives Its Employee a Roadmap to Success—Both Professionally and Personally," *Training* 40, no. 2 (Febrero 2003): 32–34; Robert Mager, "Contract Training Tips," *Security Management* 45, no. 6 (Junio 2001): 30.
12. Debbie Schachter, "How to Set Performance Goals: Employee Reviews Are More Than Annual Critiques," *Information Outlook* 8, no. 9 (Septiembre 2004): 26–30; "Burger Olympics," *Training* 41, no. 7 (Julio 2004): 20; Jason A. Colquitt y Marcia J. Simmering, "Conscientiousness, Goal Orientation, and Motivation to Learn during the Learning Process: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology* 83, no. 4 (Agosto 1998): 654–65.
13. Annette Towler y Robert Dipboye, "Effects of Trainer Expressiveness, Organization, and Capacitando Goal Orientation on Training Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 4 (Agosto 2001): 664–73; Steve Kozlowski, Stanley Gully, Kenneth Brown, y Eduardo Salas, "Effects of Training Goals and Goal Orientation Traits on Multidimensional Training Outcomes and Performance Adaptability," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85, no. 1 (Mayo 2001): 1–31.
14. Los clásicos de Albert Bandura incluyen *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986) y *A Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977); Véase también Melesa Altizer Bolt, Larry Killough e Hian Chye Koh, "Testing the Interaction Effects of Task Complexity in Computer Training Using the Social Cognitive Model," *Decision Sciences* 32, no. 1 (Invierno 2001): 1–20; Susan Pedersen y Min Liu, "The Transfer of Problem-Solving Skills from a Problem-Based Learning Environment: The Effect of Modeling an Expert's Cognitive Processes," *Journal of Research on Technology in Education* 35, no. 2 (Invierno 2002): 303–21.
15. Stanley Gully, Stephanie Payn, K. Lee Kiechel Koles y John-Andrew Whiteman, "The Impact of Error Training and Individual Differences on Training Outcomes: An Attribute-Treatment Interaction Perspective," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 1 (Febrero 2002): 1–12.

- brero 2002): 143–55; Steven John Simon, "The Relationship of Learning Style and Training Method to End-User Computer Satisfaction and Computer Use: A Structural Equation Model," *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 18, no. 1 (Primavera 2000): 41–59.
16. Joe M. Ricks, Jacqueline A. Williams y William A. Weeks, "Sales Trainer Roles, Competencies, Skills, and Behaviors: A Case Study," *Industrial Marketing Management* 37, no. 5 (Julio 2008): 593–609; John L. Bennett, "Trainers as Leaders of Learning," *Training and Development* 55, no. 3 (Marzo 2001): 42–45; Ruth Palombo Weiss, "Deconstructing Trainers' Self-Image," *Training and Development* 55, no. 12 (Diciembre 2001): 34–39.
 17. Eduardo Salas y Janis Cannon-Bowers, "The Science of Training: A Decade of Progress," *Annual Review of Psychology* 52 (2001): 471–99.
 18. Cohn Terry, "Enabling Staff to Access the Knowledge They Need, When They Need It," *Industrial & Commercial Training* 39, no. 7 (2007): 368–371; Diane Walter, *Training on the Job* (Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 2001); Toni Hodges, *Linking Learning and Performance: A Practical Guide to Measuring Learning and On-the-Job Application* (Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2001); Gary Sisson, *Hands-On Training: A Simple and Effective Method for On-the-Job Training* (San Francisco: Barrett-Koehler, 2001).
 19. Teresa M. McAleavy, "U.S. Schools Fail to Provide Job Training," *Knight-Ridder/Tribune Business News* (Junio 9, 2004); "Eight Steps to Better On-the-Job Training," *HRFocus* 80, no. 7 (Julio 2003): 11; Alison Booth, Yu-Fu Chen, y Gylfi Zoega, "Hiring and Firing: A Tale of Two Thresholds," *Journal of Labor Economics* 20, no. 2 (Abril 2002): 217–48.
 20. Ronald L. Jacobs y Michael J. Jones, "Teaching Tools: When to Use On-the-Job Training," *Security Management* 41, no. 9 (Septiembre 1997): 35–39.
 21. Información encontrada en la página de aprendizaje Spokane Community College website (Febrero 9, 2005), <http://www.scc.spokane.edu/tech/apprent>.
 22. Jack Ewing, "The Apprentice: Germany's Answer to Jobless Youth," *Bloomberg Businessweek* (Octubre 27, 2009) <http://www.businessweek.com>.
 23. "Project Focuses on Placing Women, Minorities into IT," *Certification Magazine* 9, no. 4 (Abril 2007): 9; "Agilisys Automotive Helps to Build Tomorrow's Leaders through Focus: HOPE Sponsorship at Important Auto Industry Event," *PR Newswire* (Agosto 4, 2003).
 24. Para más información del Bureau of Apprenticeship and Training, consulte el sitio <http://oa.doleta.gov>.
 25. "Workforce Investment Act: One-Stop Centers Implemented Strategies to Strengthen Services and Partnerships, but More Research and Information Sharing Is Needed," *General Accounting Office Reports & Testimony* 2003, no. 7 (Julio 2003).
 26. Phil Britt, "E-Learning on the Rise in the Classroom: Companies Move Content Online: Cisco Systems' Employees and Partners Routinely Watch Videos on the Internet," *EContent* 27, no. 11 (Noviembre 2004): 36–41; Heather Johnson, "The Whole Picture: When It Comes to Finding Out How Employees Feel about Training, Many Companies Fail to Get a Clear Picture," *Training* 47, no. 7 (Julio 2004): 30–35.
 27. Laura Chubb, "EDS Uses Teleconferencing to Train Leaders in Coaching Skills," *People Management* 13, no. 23 (Noviembre 15, 2007): 13; "What Does Teleconferencing Cost?" *T1D* 61, no. 10 (Octubre 2007): 96.
 28. Ericka Johnson, "Surgical Simulators and Simulated Surgeons: Reconstituting Medical Practice and Practitioners in Simulations," *Social Studies of Science* 37, no. 4 (Agosto 2007): 585–608; "Soup to Nuts: Simulator Manufacturing Is a Lucrative but Risky Business, Which Is Why Market Leader CAE Has Tapped into the More Stable World of Flight Training," *Air Transport World* 40, no. 5 (Mayo 2003): 69–71; "SimsSir: Modeling and Simulation Are Leading the Assault on New Learning Technologies That Are Winning Favor with the U.S. Military," *Training and Development* 57, no. 10 (Octubre 2003): 46–52.
 29. Sarah Fister Gale, "Virtual Training with Real Results," *Workforce Management* (Diciembre 2008), <http://www.workforce.com>.
 30. "What to Do Now That Training Is Becoming a Major HR Force," *HRFocus* (Febrero 2005): 5–6; Tammy Galvin, "The Delivery," *Training* 38, no. 10 (Octubre 2001): 66–72; Kenneth G. Brown, "Using Computers to Deliver Training: Which Employees Learn and Why?" *Personnel Psychology* 54, no. 2 (Verano 2001): 271–96; Bill Roberts, "E-Learning New Twist on CBT," *HRMagazine* 46, no. 4 (Abril 2001): 99–106.
 31. Scott A. Snell, Donna Stueber y David P. Lepak, "Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle," en R. L. Heneman y D. B. Greenberger (eds.), *Human Resource Management in Virtual Organizations* (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2002).
 32. "Learning 2.0: Improving Workforce Productivity," *Workforce Management* (Abril 2010), <http://www.workforce.com>.
 33. Ibid.
 34. Garry Kranz, "E-learning Hits Its Stride," *Workforce Management Online* (Febrero 2008); Martin Delahoussaye, Kristine Ellis, y Matt Bolch, "Measuring Corporate Smarts," *Training* 39, no. 8 (Agosto 2002): 20–35; Daniel Crepin, "From Design to Action: Developing a Corporate Strategy," *Quality Progress* 35, no. 2 (Febrero 2002): 49–56; Brad Miller, "Making Managers More Effective Agents of Change," *Quality Progress* 34, no. 5 (Mayo 2001): 53–57.
 35. Yabome Gilpin-Jackson y Gervase R. Bushe, "Leadership Development Training Transfer: A Case Study of Post-Training Determinants," *Journal of Management Development* 26, no. 10 (2007): 980–1004; Joseph Alutto, "Just-in-Time Management Education in the 21st Century," *HRMagazine* 44, no. 11 (1999): 56–57; Gordon Dehler, M. Ann Welsh, y Marianne W. Lewis, "Critical Pedagogy in the 'New Paradigm,'" *Management Learning* 493, no. 4 (Diciembre 2001): 493–511.
 36. "Caterpillar University College of Leadership," *Leadership Development Strategy: Caterpillar* (2007): 47–51.
 37. Chris Whitcomb, "Scenario-Based Training to the F.B.I.," *Training and Development* 53, no. 6 (Junio 1999): 42–46; Anne Hoag, Dale Brickley, y Joanne Cawley, "Media Management Education and the Case Method," *Journalism and Mass Communication Educator* 55, no. 4 (Invierno 2001): 49–59.
 38. Aili McConnon, "The Games Managers Play," *BusinessWeek* (Junio 25, 2007): 12.
 39. Ibid.
 40. Adam Kirby "Guest Service Is Fun and Games," *Hotels* 42, no. 5 (Mayo 2008): 71–72; Dan Heilman, "Putting Games to Work: Game-Based Training Is Shaping Up to Be One of This Generation's Primary Teaching Tools, in Business and Elsewhere," *Computer User* 22, no. 2 (Febrero 2004): 14–16.
 41. Rick Markley, "Virtual Training," *Fire Chief* 52, no. 6 (Junio 2008): 66–70.
 42. Patricia Robinson, "In Practice: Western Companies Show Asian Counterparts That

- It Pays to Play," *Chief Learning Officer* 6, no. 12 (Diciembre 2007): 30; Christopher Hosford, "Serious Fun: Computer Training Finds a Niche," *Meeting News* 28, no. 7 (Diciembre 2004): 16; Rick Sullivan, "Lessons in Smallness," *Training and Development* 56, no. 3 (Marzo 2002): 21–23; James W. Walker, "Perspectives," *Human Resource Planning* 23, no. 3 (2000): 5–7.
43. T. L. Stanley, "Be a Good Role Model for Your Employees," *Supervision* 65, no. 5 (Enero 2004): 5–8; Gary May y William Kahnweiler, "The Effect of a Mastery Practice Design on Learning and Transfer in Behavior Modeling Training," *Personnel Psychology* 53, no. 2 (Verano 2000): 353–73.
44. E. Faith Ivery, "Corporate Tuition Assistance Plans Fund Lifelong Education," *WD Communications*, <http://www.back2college>.
45. Wendy Larlee, "Training Programs: Key to Collections: Companies in the Collections Business Face Significant Challenges: Putting Solid Training Program in Place Can Help," *Collections & Credit Risk* 9, no. 2 (Diciembre 2004): 42–44; Heather Johnson, "The Whole Picture: When It Comes to Finding Out How Employees Feel about Training, Many Companies Fail to Get a Clear Picture," *Training* 47, no. 7 (Julio 2004): 30–35; Martin Delahoussaye, "Show Me the Results," *Training* 39, no. 3 (Marzo 2002): 28–29; Reinout van Brakel, "Why ROI Isn't Enough," *Training and Development* 56, no. 6 (Junio 2002): 72–74.
46. "Dissatisfaction with Job Training Contributes to Low Job Satisfaction," *Managing Training & Development* (Noviembre 2003): 8; James Pershing y Jana Pershing, "Ineffective Reaction Evaluation," *Human Resource Development Quarterly* 12, no. 1 (Primavera 2001): 73–90.
47. Andreas Putra, "Evaluating Training Programs: An Exploratory Study of Transfer of Learning onto the Job at Hotel A and Hotel B, Sydney, Australia," *Journal of Hospitality and Tourism Management* 11, no. 1 (Abril 2004): 77–78; Thomas Hoffman, "Simulations Revitalize e-Learning," *Computerworld* 37, no. 31 (Agosto 4, 2003): 26–28.
48. Jathan Janove, "Use It or Lose It," *HRMagazine* 47, no. 4 (Abril 2002): 99–104; Max Montesino, "Strategic Alignment of Training, Transfer-Enhancing Behaviors, and Training Usage: A Posttraining Study," *Human Resource Development Quarterly* 13, no. 1 (Primavera 2002): 89–108; Siriporn Yamnill y Gary McLean, "Theories Supporting Transfer of Training," *Human Resource Development Quarterly* 12, no. 2 (Verano 2001): 195–208.
49. Delahoussaye, "Show Me the Results," 28–29; van Brakel, "Why ROI Isn't Enough," 72–74.
50. Richard J. Wagner y Robert J. Weigand, "Can the Value of Training Be Measured? A Simplified Approach to Evaluating Training," *The Health Care Manager* 23, no. 1 (Enero–Marzo 2004): 71–79; van Brakel, "Why ROI Isn't Enough," 72–74; Sarah Fister Gale, "Measuring the ROI of E-Learning," *Workforce* 81, no. 8 (Agosto 2002): 74–77; Earl Honeycutt, Kiran Karande, Asghraf Attia, y Steven Maurer, "A Utility-Based Framework for Evaluating the Financial Impact of Sales Force Training Programs," *Journal of Personal Selling and Sales Management* 21, no. 3 (Verano 2001): 229–38.
51. "Three Quick and Easy Ways to Gauge Your Training Outcomes," *IOMA's Report on Managing Training & Development* (Enero 2005): 4–5; "Use This Eight-Step Process to Predict the ROI of Your Training Programs," *IOMA's Human Resource Department Management Report* (Diciembre 2004): 4–5; Ellen Drost, Colette Frayne, Keven Lowe y J. Michael Geringer, "Benchmarking Training and Development Practices: A Multi-Country Comparative Analysis," *Human Resource Management* 41, no. 1 (Primavera 2002): 67–86; Daniel McMurrer, Mark Van Buren, y William Woodwell, "Making the Commitment," *Training and Development* 54, no. 1 (Enero 2000): 41–48.
52. Doug Harward, "Ten Predictions for 2011: Trends that Will Shape the Training Industry," *TrainingIndustry.com* (Diciembre 17, 2010), <http://www.trainingindustry.com>.
53. Jenny Cermak y Monica McGurk, "The Boys & Girls Clubs of America Put a Value on Training," *McKinsey Quarterly*, no. 4 (2010): 111.
54. Mike Frost, "Creative New Employee Orientation Programs," *HRMagazine* 47, no. 8 (Agosto 2002): 120–21; Marilyn Moats Kennedy, "Setting the Right Tone, Right Away," *Across the Board* 36, no. 4 (Abril 1999): 51–52.
55. Emmanuela Plakoyiannaki, Nikolaos Tzokas, Pavlos Dimitratos, y Michael Saren, "How Critical Is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study," *Journal of Management Studies* 45, no. 2 (Marzo 2008): 268–293.
56. Kathryn Tyler, "Take New Employee Orientation off the Back Burner," *HRMagazine* 43, no. 6 (Mayo 1998): 49–57; Noel Tichy, "No Ordinary Boot Camp," *Harvard Business Review* 79, no. 4 (Abril 2001): 63–70.
57. Leigh Buchanan, "How to Make New Hires Feel at Home," *Inc.* (Junio 8, 2010), <http://www.inc.com>.
58. Anne C. Lewis, "Necessary Basic Skills," *Tech Directions* 66, no. 4 (Noviembre 2006): 6–8; "How to Prepare for Training's Critical Role in the Labor Force of the Future," *IOMA's Report on Managing Training & Development* (Septiembre 2004): 2–3; Steve Hook, "Basic Skills Training on Target," *Times Educational Supplement* 4444 (Agosto 31, 2001): 39.
59. "Corporate America Can't Write," *Work & Family Newsbrief* (Enero 2005): 4; Matt Bolch, "School at Work," *Training* 39, no. 2 (Febrero 2002); Slav Kanya, "Community Colleges React to Job-Training Request," *San Fernando Valley Business Journal* 9, no. 2 (Junio 7, 2004): 1–2.
60. Michael A. Verespej, "The Education Difference," *Industry Week* 245, no. 9 (Mayo 6, 1996): 11–14; Richard D. Zalman, "The Basics of In-House Skills Training," *HRMagazine* 34, no. 2 (Febrero 1990): 74–78; Ron Zemke, "Workplace Illiteracy—Shall We Overcome?" *Training* 26, no. 6 (Junio 1989): 33–39.
61. "Behavior-Based Sales Team Training Produces a 56% Increase in Revenues," *Managing Training & Development* (Abril 2004): 1.
62. J. K. Winch, X Cai, y G.L. Vairaktarakis, "Cyclic Job Scheduling in Paced Assembly Lines with Cross-Trained Workers," *International Journal of Production Research* 45, no. 4 (Febrero 2, 2007): 803–828; Lisa Bertagnoli, "The Ten-Minute Manager's Guide to ...Cross-Training Staff," *Restaurants & Institutions* 114, no. 18 (Agosto 15, 2004): 26–28; Wallace J. Hopp y Mark P. Van Oyen, "Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-Training and Coordination," *IIE Transactions* 36, no. 10 (Octubre 2004): 919–41.
63. Lorraine Mirabella, "Productivity Gains in Maryland Mean Less Hiring But More Job Cross-Training," *The Baltimore Sun* (via *Knight-Ridder/Tribune Business News*) (Abril 17, 2004).
64. Gary Stern, "Small Slights Bring Big Problems," *Workforce* 81, no. 8 (Agosto 2002):

- 17; Bill Leonard, "Ways to Tell If a Diversity Program Is Measuring Up," *HR Magazine* 47, no. 7 (Julio 2002): 21.
65. "49ers Decide to Add Diversity to Training Camp," *The New York Times* (Julio 8, 2004), D3; Irwin Speizer, "Diversity on the Menu: Rachelle Hood, Denny's Chief Diversity Officer, Has Boosted the Company's Image. But That Hasn't Sold More Breakfasts," *Workforce Management* 83, no. 12 (Noviembre 1, 2004): 41.
66. Matthew Budman, "What Works—and What Doesn't," *Conference Board Review* 44, no. 4 (Julio–Agosto 2007): 22–23.



8

Administración del desempeño y proceso de evaluación del empleado





Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

OBJETIVO 1 Explicar qué es la administración del desempeño y la forma en que el establecimiento de metas, retroalimentación continua sobre el desempeño y el proceso de evaluación son parte de ella.

OBJETIVO 2 Explicar los propósitos de las evaluaciones del desempeño y las razones por las cuales en ocasiones pueden fallar.

OBJETIVO 3 Describir las diferentes fuentes de información de la evaluación.

OBJETIVO 4 Explicar los diversos métodos utilizados para la evaluación del desempeño de los empleados.

OBJETIVO 5 Resumir las características de una entrevista de evaluación del desempeño efectiva.





Sistemas de administración del desempeño

OBJETIVO 1

¿Su escuela tiene un sistema de administración del desempeño en el lugar para ayudar a los estudiantes a tener éxito? Si es así, ¿cómo cree que el sistema podría ser similar o diferente a los sistemas de administración del desempeño en el trabajo?

administración del desempeño

Proceso mediante el cual se crea un ambiente laboral en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades

evaluación del desempeño

Resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona donde se necesitan mejoras y por qué

Hemos analizado algunos de los métodos más efectivos de que disponen los gerentes para adquirir y desarrollar empleados de primer nivel y capacitarse y desarrollarse ellos. Pero, ¿cómo saben los gerentes si sus esfuerzos están rindiendo sus frutos en términos de lo que sus empleados están contribuyendo con la organización una vez que están en el puesto?

La **administración del desempeño** es el proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. Es un sistema completo de trabajo que emana de los objetivos de la empresa. La figura 8.1 muestra los elementos de un proceso de administración del desempeño.

La **evaluación del desempeño**, que es una parte importante de los sistemas de administración del desempeño, es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué. Las evaluaciones son por lo tanto, la herramienta que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos. Pero como se puede ver en la figura 8.1, las evaluaciones son sólo una parte del proceso de la administración del desempeño. Alinear los objetivos de los empleados con el de la empresa, proporcionar a los trabajadores retroalimentación continua del puesto de trabajo, y recompensarlos, resulta fundamental también.

Usted puede comparar una evaluación de desempeño con un examen en la universidad. ¿Los exámenes lo motivan? ¿Hacen que usted quiera realmente sobresalir, o sólo quiera conseguir aprobar a través de ellos? Ahora compare su experiencia en el examen con una experiencia en la que el instructor le habló sobre sus planes de carrera, lo felicitó por su desempeño, y le ofreció sugerencias para mejorarla. Eso probablemente tuvo un efecto de mayor motivación en usted.

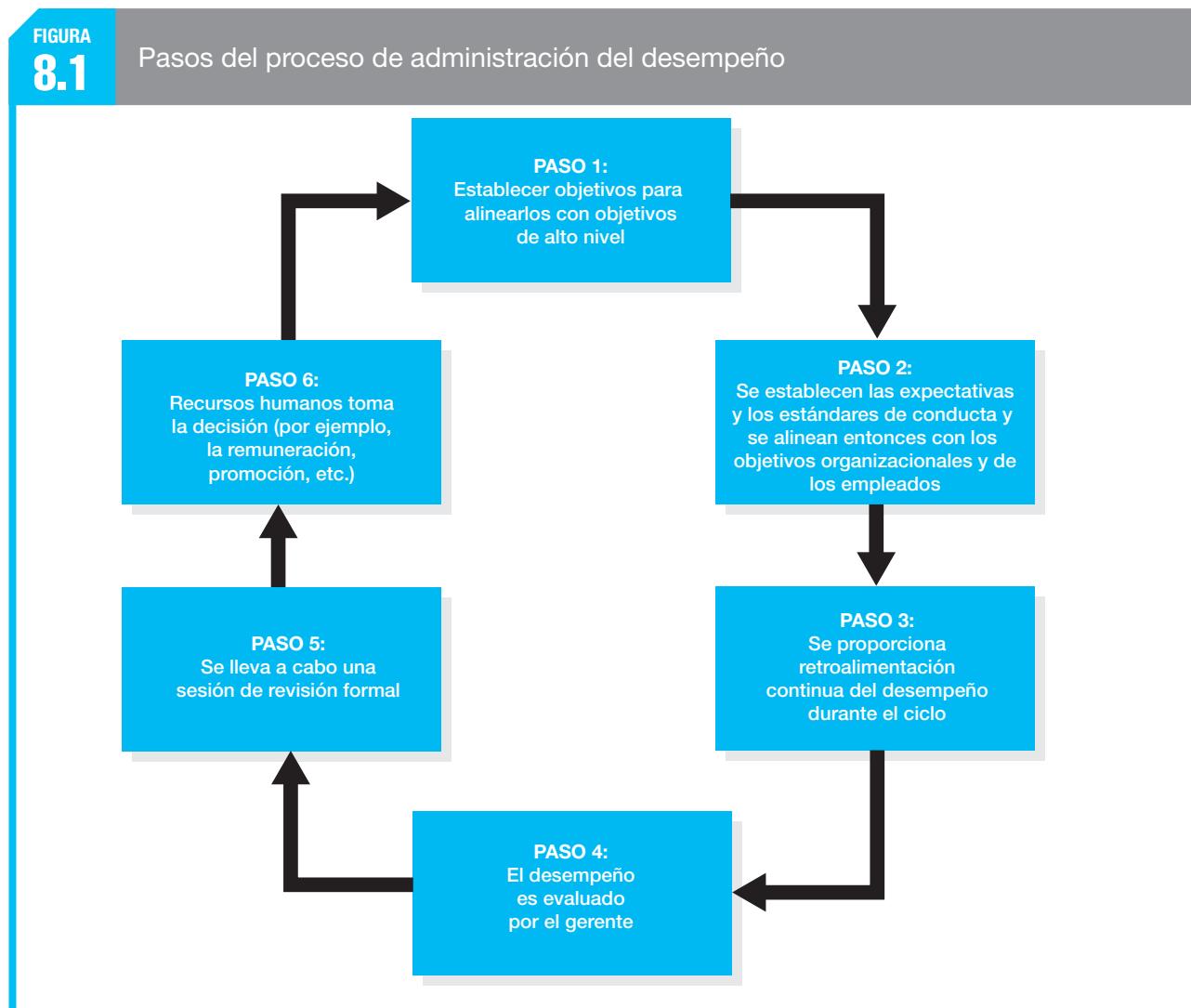
Esperamos que pueda ver la analogía que estamos haciendo. Los empleadores tienen que evaluarlo, al igual que la universidad tiene que examinarlo para asegurarse de que se gradúe con las calificaciones que las personas en la sociedad esperan. Sin embargo, su desempeño en cualquiera de los casos consiste en mucho más que eso. Es por ello que las organizaciones tienen que mirar el sistema de administración del desempeño en su conjunto, en lugar de concentrarse sólo en las evaluaciones. Éstas son simplemente una extensión lógica del día a día del proceso de administración del desempeño.¹



Retroalimentación continua del desempeño

Debido a que la retroalimentación es más útil cuando es inmediata y específica a una situación particular, debe ser una actividad que ocurra regularmente. Por ejemplo, si usted es un gerente de ventas, ¿debe esperar para evaluar a sus empleados una o dos veces al año? Probablemente no. Lo más probable es que deseá controlar sus ventas sobre una base semanal y mensual. ¿Tiene un vendedor particular que se reunió con sus clientes o los contactó telefónicamente esta semana? ¿Por qué sí o por qué no? ¿El vendedor cierra negocios con las personas que él o ella entra en contacto? Si en el lapso de seis meses, el vendedor no está consiguiendo sus metas, ¿cómo se puede ayudar a la persona si no se le ha proporcionado retroalimentación continua? Será difícil resolver la falta de ventas en este punto.

No son sólo los vendedores los que necesitan una retroalimentación continua. Todos los tipos de empleados pueden beneficiarse de las conversaciones continuas sobre su desempeño con sus gerentes. Éstos tienen que participar en un diálogo constante con sus subordinados. Una vez que el gerente y los empleados tienen una serie de discusiones, hay un flujo y reflujo de ideas, algunas de ellas con el potencial de servir como catalizadores para la mejora dentro de la empresa.² El objetivo final es mejorar ambas partes.



“Servicios de Recursos Humanos de la Universidad” de la Universidad de Indiana, proporciona la capacitación y el desarrollo en el ámbito de la retroalimentación de los empleados para sus gerentes y líderes. En esa capacitación, la universidad identifica ocho puntos clave a tratar durante las sesiones de retroalimentación:

- Dar ejemplos concretos de conductas deseables e indeseables. Sin ejemplos específicos de situaciones de la vida real, el empleado sólo se confunde con la vaguedad de la información.
- Enfocar la información en el comportamiento, no en la persona. Esto ayudará al empleado a “escuchar” el mensaje y a desactivar lo que podría ser una conversación de confrontación.
- Estructurar la información para que a su vez ayude a que el empleado tenga éxito. Deje que el empleado sepa que usted está tratando de ayudarle a ser un empleado exitoso dentro de la organización.
- Dirigir la retroalimentación hacia el comportamiento que el empleado puede controlar. Los empleados no pueden hacer mucho acerca de cosas sobre las que no tienen ningún control.

- La retroalimentación debe ser oportuna. Cuando un evento se lleva a cabo, es importante proporcionar retroalimentación en un plazo razonable de tiempo.
- Limitar la retroalimentación a la cantidad que el empleado puede procesar. La mayoría de los empleados son capaces de manejar la retroalimentación acerca de uno o dos temas a la vez.
- Utilizar habilidades de comunicación activas y confirmar que el empleado participa en la conversación.

Proporcionar a los empleados retroalimentación de manera continua también les ayuda a saber a qué atenerse cuando reciben sus evaluaciones formales. Como resultado, la ansiedad que experimentan durante las evaluaciones formales a menudo se alivia, y puede tener lugar una conversación más significativa entre ellos y sus supervisores. Si los empleados se sorprenden por sus resultados, probablemente dirán que sus supervisores no han estado proporcionando mucha retroalimentación constante.



Programas de evaluación del desempeño

OBJETIVO 2

¿Alguna vez le han dado una evaluación formal de desempeño? Si no, ¿qué razón cree que tenía su empleador para no evaluarlo a usted o a otros empleados?

evaluación enfocada del desempeño

Sistema de evaluación en el que todos los empleados de una organización son evaluados en la misma época del año y no en los aniversarios de su contratación individual

El gobierno de Estados Unidos comenzó a evaluar a sus empleados en 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que obligaba a hacer revisiones anuales del desempeño de los empleados de departamento. Desde el principio los programas de evaluación del desempeño se ampliaron a organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado. Por lo general las evaluaciones se entregan de forma anual, semestral, o a veces trimestral, por un supervisor a un subordinado. Los nuevos empleados son a menudo puestos en estado de prueba durante un período y evaluado 30, 60 o 90 días después de ser contratado, con su contingencia de trabajo continuo sobre su desempeño satisfactorio. En muchas organizaciones, las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo sólo una vez al año. Sin embargo, un número creciente de organizaciones están encontrando valor en la realización de las mismas en forma semestral y trimestral, incluso.

Una **evaluación enfocada en el desempeño** es aquella en la que todos los empleados de una empresa se evalúan en la misma época del año y no en las fechas de aniversario de su contratación. Esta estrategia de evaluación puede ser muy útil si una empresa está experimentando un cambio rápido y debe modificar su estrategia. Después de que se han establecido los nuevos objetivos estratégicos de la empresa, entonces se puede traducir en objetivos individuales que reciben los empleados, todos al mismo tiempo. De esta manera, todos los empleados pueden comenzar a trabajar de inmediato hacia esas metas. Una evaluación enfocada en el desempeño también permite a los gerentes comparar el rendimiento de diferentes empleados simultáneamente, lo que puede dar lugar a evaluaciones que son más precisas y justas. Es también menos probable que la evaluación de un empleado sea pasada por alto si todos los gerentes de la organización evalúan a los empleados al mismo tiempo.

Propósitos de la evaluación del desempeño

Se ha dicho que “lo que se mide se hace.” Las evaluaciones del desempeño son parte del proceso de medición de una organización. Los buenos sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una organización. Un estudio demostró que las organizaciones con fuertes sistemas de administración del desempeño tienen de 40 a 50 por ciento más probabilidades de superar a sus competidores en las áreas de crecimiento de los ingresos, la productividad, la rentabilidad y de valor de mercado.³ Por eso los expertos recomiendan a las empresas seguir evaluando a sus empleados durante una recesión económica, incluso si no pueden darse el lujo de darles un aumento.

Los procesos formales de evaluación también aseguran que los empleados obtienen por lo menos alguna retroalimentación de sus supervisores. Una encuesta reciente realizada

por la empresa de investigación Gallup encontró que los empleados que no reciben retroalimentación de sus supervisores muestran la menor cantidad de participación. Jim Harter, un científico investigador de Gallup y coautor del informe, dice que incluso la retroalimentación negativa es mejor que nada. La retroalimentación negativa, dice, “por lo menos permite que la gente sepa que son importantes”.⁴

Además de mejorar el desempeño general de una empresa y la rentabilidad, la figura 8.2 muestra los usos más comunes de las evaluaciones del desempeño, los *administrativos* y de *desarrollo*.

Propósitos administrativos

Los programas de evaluación proporcionan información que se puede utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos tales como promociones, transferencias, despidos y decisiones salariales. La práctica de “pago por desempeño”, basada en el pago de los logros de los empleados, se da en todo tipo de organizaciones. Estudios han demostrado que los empleados que ganan con base en el desempeño están más satisfechos.⁵ Los datos de la evaluación del desempeño también se pueden utilizar en la planeación de recursos humanos, en la determinación del valor relativo de puestos dentro y como criterios para reclutar tipos particulares de empleados y validar las pruebas de selección. Otro propósito de llevar a cabo evaluaciones del desempeño es documentar las acciones de recursos humanos que puedan tener como resultado acciones legales. Debido a las normas gubernamentales de igualdad en oportunidades de empleo y acción afirmativa, los empleadores deben mantener registros precisos y objetivos del desempeño de los empleados para poder defenderse en caso de posibles acusaciones de discriminación que se relacionen con promociones de salarios y despidos. Por último, es importante reconocer que el éxito de todo el programa de recursos humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establece deben cumplir. La mejor manera de obtener este

FIGURA
8.2

Propósitos de la evaluación del desempeño

DE DESARROLLO

- Proporcionar retroalimentación del desempeño
- Identificar las fortalezas o las debilidades individuales
- Reconocer los logros en el desempeño individual
- Ayudar en la identificación de metas
- Evaluar el logro de las metas de los empleados
- Identificar las necesidades individuales de capacitación
- Determinar las necesidades de capacitación de la organización
- Reforzar la estructura de autoridad
- Permitir a los empleados analizar las preocupaciones
- Mejorar la comunicación
- Proporcionar un foro para que los líderes ayuden a los empleados

ADMINISTRATIVOS

- Documentar las decisiones del personal
- Promover a los empleados
- Determinar transferencias y asignaciones
- Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos
- Decidir los despidos, la retención o la separación
- Validar los criterios de selección
- Cumplir con los requerimientos legales
- Evaluar los programas y el progreso de la capacitación
- Ayudar con la planeación de recursos humanos
- Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones

conocimiento es a partir de un programa de evaluación de recursos humanos planeado y administrado con cuidado.

Propósitos de desarrollo

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las metas de los empleados y cómo se alinean con las de la organización. Al igual que la retroalimentación continua, el proceso de evaluación proporciona a los gerentes y a los empleados la oportunidad de discutir las formas de aprovechar sus fortalezas, eliminar debilidades potenciales, identificar problemas y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño. Las evaluaciones del desempeño también se utilizan para desarrollar planes de capacitación y desarrollo para los empleados. Al adoptar un enfoque de desarrollo para las evaluaciones, los gerentes ayudan a los empleados a entender que las evaluaciones se llevan a cabo para mejorar sus competencias futuras y avanzar en sus carreras y que no se está llevando a cabo simplemente para juzgarlos en base a su desempeño pasado.

Empresas como Best Buy y EDS, una unidad de negocios de Hewlett-Packard, han rediseñado sus sistemas de evaluación del desempeño para enfocarse más en el desarrollo y aprendizaje de los empleados. Por ejemplo, EDS integró su sistema de evaluación del desempeño en el trabajo, junto con objetivos de aprendizaje y de administración de carrera profesional. El nuevo sistema, llamado Sistema de Recursos de Carrera, incluye una descripción detallada del puesto, una revisión del desempeño y un planificador de carrera para dar seguimiento a las metas a largo plazo, así como el acceso a la biblioteca automatizada de carreras de la empresa. Este sistema se vincula en última instancia con sus políticas de sucesión. Con la creación de este sistema total, EDS espera cambiar la función del gerente, de “juez” a “coach”.⁶

Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación

Las evaluaciones del desempeño a menudo caen por debajo de su potencial. En una encuesta continua de las actitudes de los empleados realizada por la consultora de recursos humanos Watson Wyatt, sólo el 30 por ciento de los empleados dijeron que pensaban que el proceso de administración del desempeño de su empresa había mejorado realmente el desempeño del empleado, y sólo uno de cada cinco cree que ayudó a los empleados de bajo rendimiento a desempeñarse un poco mejor.⁷ Algunas personas creen que las evaluaciones de desempeño desalientan el trabajo en equipo, ya que con frecuencia se enfocan en los logros individuales de los trabajadores frente a lo que llevan a cabo sus equipos o empresas. (¿Quién tiene la mejor calificación y el mayor aumento de sueldo? ¿Quién no?) Otros empleados sostienen que las evaluaciones son útiles sólo en los extremos, altamente eficaz o ineficaz, y no son tan útiles para la mayoría de los empleados en el centro. Otros señalan que las evaluaciones suelen centrarse en logros a corto plazo en lugar de mejorar a largo plazo y el aprendizaje. Por razones como éstas, organizaciones tales como SAS, Del Taco, y otras no realizan evaluaciones formales y utilizan el coaching, planes de desarrollo individuales, u otros sistemas de retroalimentación en su lugar. Otras organizaciones, como Xerox, Motorola y Procter & Gamble, han modificado sus evaluaciones de desempeño para tratar de mejorarlas.⁸

En la figura 8.3 se muestra las principales razones del porqué el proceso de evaluación a menudo termina siendo menos efectivo de lo que debería ser. Muchos gerentes están nerviosos por la administración de las evaluaciones que los empleados están a punto de recibir. Con frecuencia lo que quieren es que se terminen. Cuando esto sucede, los gerentes no comprometen a los empleados en gran parte de una conversación durante las evaluaciones, lo que es un gran inconveniente. Incluso a la hora de evaluar un empleado sobresaliente, los gerentes a menudo se muestran reticentes a evaluar el desempeño del empleado. A veces es tan simple como que el gerente carece de las habilidades para ejecutar una

**FIGURA
8.3****Déjeme contar las maneras. . .**

Hay muchas razones por las que los sistemas de evaluación del desempeño podrían no ser efectivos. Algunos de los problemas más comunes incluyen los siguientes:

- Preparación inadecuada por parte del gerente.
- El empleado no tiene objetivos claros al inicio del período de desempeño.
- El gerente puede no observar el desempeño o no tener toda la información.
- Los estándares de desempeño pueden no ser claros.
- Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores u otros evaluadores.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.
- Lapsos inapropiados (demasiado cortos o demasiado largos).
- Demasiado énfasis en el desempeño inusual.
- Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar “malas noticias”.
- Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas.
- Las políticas de la organización o las relaciones personales nublan los juicios.
- No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
- El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.

Fuentes: Patricia Evres, “Problems to Avoid during Performance Evaluations”, *Air Conditioning, Heating & Refrigeration News* 216, núm. 16, 19 de agosto de 2002, pp. 24-26; Clinton Longnecker y Dennis Gioia, “The Politics of Executive Appraisals”, *Journal of Compensation and Benefits* 10, núm. 2, 1994, pp. 5-11; “Seven Deadly Sins of Performance Appraisals”, *Supervisory Management* 39, núm. 1, 1994, pp. 7-8.

sesión eficaz de evaluación del desempeño, a veces, nunca hay suficiente dinero para reconocer incluso al de mejor desempeño. Por lo tanto, las revisiones se posponen o se manejan mal, y el resultado es que los empleados con mejor desempeño de la organización se quedan frustrados, enojados, desilusionados y desmotivados. Además, los empleados de alto rendimiento están dirigiendo su mirada a la competencia de la organización.

El eludir la evaluación del desempeño del empleado con frecuencia comienza en el primer día en el nuevo puesto de trabajo. En vez de delinear claramente las expectativas, muchos gerentes muestran a los nuevos empleados sus puestos de trabajo y los empujan hacia ellos, dejándolos a sus propios medios. Las asignaciones de trabajo pueden ser entregadas y recogidas de forma rutinaria con poca o ninguna retroalimentación o comentarios del gerente.

Estándares de desempeño poco claros, calificaciones sesgadas porque los gerentes carecen de capacitación, mucho tiempo para completar los formularios, y el uso del programa para propósitos en conflicto también puede dificultar la efectividad de las evaluaciones de desempeño. Por ejemplo, si un programa de evaluación se utiliza para determinar el salario futuro de un empleado y al mismo tiempo para motivar a la persona para desempeñarse mejor, los dos propósitos pueden terminar en conflicto entre sí. A menudo, cuando las decisiones salariales se discuten durante una evaluación del desempeño, tienden a convertirse en el tema dominante de conversación, y los gerentes pasan mucho tiempo justificando sus decisiones sobre la remuneración. Como resultado, la forma de mejorar el desempeño del empleado en su trabajo futuro, recibe menos discusión.

Una de las principales preocupaciones que los empleados tienen sobre las evaluaciones se refiere a la equidad de los sistemas de evaluación del desempeño de sus empresas. La política organizacional, la cultura de una empresa, la orientación de sus gerentes, la historia y actuales condiciones de competencia pueden afectar la forma de cómo los gerentes

la dirigen y evalúan a sus empleados.⁹ Por ejemplo, los gerentes a veces inflan las evaluaciones porque quieren obtener mayores salarios para sus empleados o porque una calificación alta de sus subordinados hace que se vean bien como supervisores. Por otra parte, pueden inflar las evaluaciones de los empleados problemáticos para que sean transferidos a otros departamentos y así librarse de ellos. Aun cuando las evaluaciones se supone que son confidenciales, los empleados a menudo tienen un agudo sentido sobre si el proceso es justo o no, o al menos es lo que creen. Los empleados que creen que el sistema es injusto es probable que consideren la entrevista de evaluación una pérdida de tiempo y salgan de la entrevista sintiéndose frustrados y con ansiedad. Además, pueden ver el cumplimiento del sistema de evaluación como superficial y por tanto, desempeñar sólo un papel pasivo en el proceso de la entrevista. Al abordar estas preocupaciones de los empleados durante la etapa de planificación del proceso de evaluación y brindándole la seguridad de que pueden

Aplicación de pequeños negocios



¿Debe una pequeña empresa evaluar formalmente a sus empleados?

Así que ahora usted tiene su propio negocio. Eso significa que usted puede prescindir de las molestas, que consumen mucho tiempo, y temidas evaluaciones del desempeño de todos, ¿verdad? Nunca le gustaron como empleado. De hecho, tal vez ayudó a solidificar su deseo de trabajar por sí mismo. ¿Por qué le gustan más como gerente, empresario o propietario de un negocio pequeño?

No se apresure a desechar las evaluaciones de desempeño. Sin ellas, podría terminar "volando a ciegas" cuando se trata de algunos parámetros de desempeño importantes. "En una empresa pequeña, en particular, la revisión del desempeño es como un tablero de instrumentos que le da todo tipo de indicadores sobre la calidad, conocimiento del trabajo, servicio al cliente", dice Robert Chanin, el director de recursos humanos para el Grupo de Alcott, una PEO que proporciona recursos humanos y otros servicios. "Si no hay ningún indicador, no se sabe si su negocio lo está haciendo bien o no."

Por el contrario, ponga un buen sistema de evaluación de desempeño en el lugar y el cielo es el límite, dice Barrie Gross, un experto en recursos humanos y abogado de derecho laboral. "Son una de las herramientas que las empresas pueden utilizar para conseguir una mayor participación de los empleados, aumentar su motivación, y ayudarles a alcanzar el éxito", explica Gross. La evaluación de sus empleados también les hace saber que no son sólo dientes humanos en el proceso de producción, que se preocupan por ellos, su participación en la empresa y sus objetivos personales. Esto puede ayudar a un pequeño negocio de retener a sus mejores empleados en lugar de perderlos con las grandes empresas donde frecuentemente son tratados de manera más impersonal. La retroalimentación puede ser verbal, si las remisiones son para fines de desarrollo. Sin embargo, si las evaluaciones se utilizan en conjunción con aumentos y promociones, deben ser por escrito. Abogados expertos aconsejan a los empleadores mantener un registro escrito con el fin de dotarse de una mayor protección legal.

Las pequeñas empresas con pocos empleados o que acaban de lanzar sus sistemas de evaluación del desempeño pueden utilizar sistemas de evaluación prediseñados que consisten en formas impresas o software. Las marcas más populares de software incluyen el sistema de éxito de los Factores de Administración del Desempeño, Evaluación inteligente, y el producto Halogen's eAppraisal, estos dos últimos están basados en la Web. Por lo general, un gerente puede personalizar los formularios de evaluación en los paquetes de software mediante la selección de los elementos de una lista de atributos y conductas que describen el éxito en el puesto para una posición.

Sin embargo, tenga en cuenta que las evaluaciones de desempeño no son acerca de los formatos. Se trata de una discusión de dos vías diseñada para beneficiar a ambas partes. Además de que sus empleados aprenden acerca de cómo pueden mejorar su desempeño, las evaluaciones pueden ayudarle a aprender cómo mejorar el suyo también.

Fuentes: Amy Linn, "Boost Performance with Performance Reviews," *Small Business Review*, <http://smallbusinessreview.com>; David Javitch, "How to Survive Employee Appraisals," *Entrepreneur.com*, <http://www.entrepreneur.com>.

cumplir con los requisitos y serán recompensados en consecuencia, es más probable que un programa de evaluación tenga éxito.¹⁰

Al igual que con todas las prácticas de recursos humanos, si falta el apoyo de la alta gerencia de la empresa, el programa de evaluación no tendrá éxito. Incluso el mejor programa concebido no va a funcionar en un entorno en el que los evaluadores no son alentados por sus superiores para tomar el programa en serio. Para subrayar la importancia de esta responsabilidad, la alta gerencia debe hacer de la efectividad de la evaluación y el desarrollo de los subordinados un estándar por los que los propios evaluadores serán evaluados.



Desarrollo de un programa de evaluación efectivo

Por lo general el departamento de recursos humanos tiene la principal responsabilidad de supervisar y coordinar el programa de evaluación de la empresa. Sin embargo, los gerentes de los departamentos operativos también deben participar de forma activa, en especial para ayudar a establecer los objetivos para el programa. Además, si los empleados tienen la oportunidad de participar en el desarrollo del programa de evaluación del desempeño, hay más probabilidades de que acepten y estén satisfechos con él. Sus preocupaciones acerca de la justicia y precisión para determinar aumentos, promociones y cuestiones relacionadas tienden a disminuir un poco cuando han participado en la etapa de planeación y han ayudado a desarrollar los estándares de desempeño. También ayuda a asegurar que la evaluación tiene en cuenta todas las tareas que deben realizarse en una organización, especialmente cuando se producen cambios importantes en la empresa y sus puestos de trabajo están involucrados.¹¹

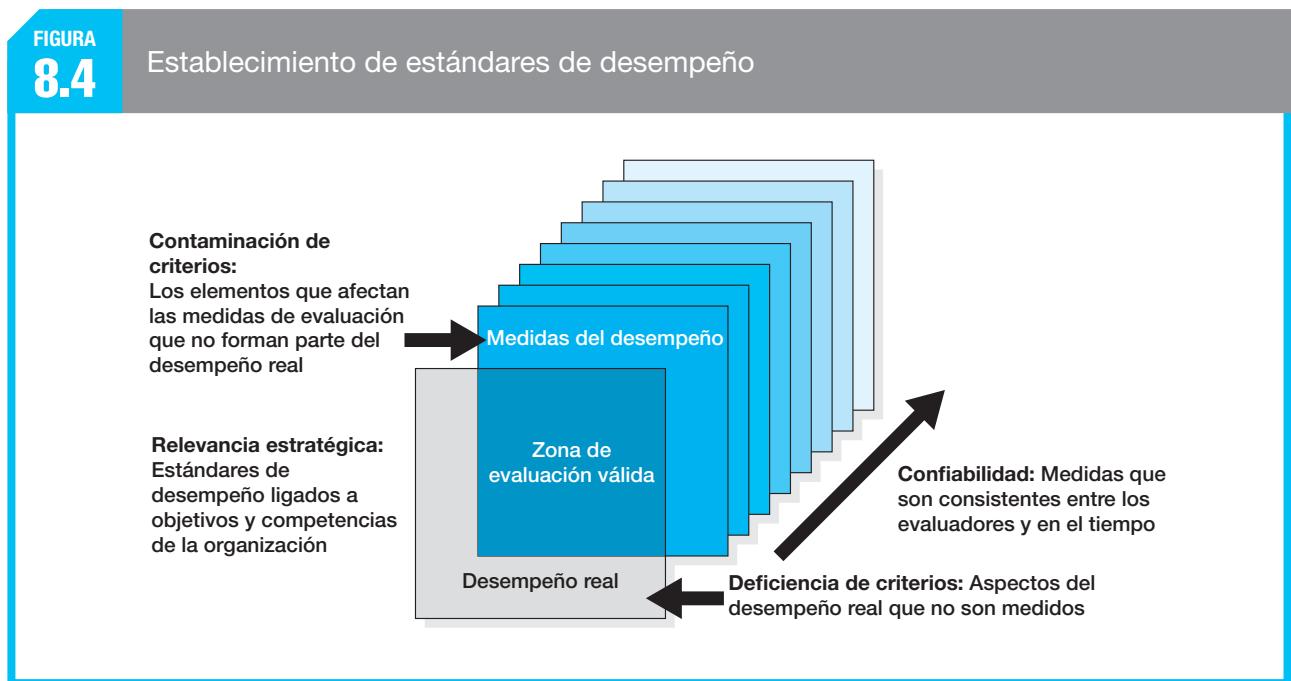
¿Qué son los estándares de desempeño?

Antes de realizar cualquier evaluación se deben definir con claridad los estándares con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados. Como se expuso en el capítulo 4, estos estándares deben basarse en los requerimientos relacionados con el puesto, los cuales derivan del análisis de puestos y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del puesto del empleado. Cuando los estándares de desempeño se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeño aceptables y no aceptables.

Como se muestra en la figura 8.4, al establecer estándares de desempeño se deben tomar en cuenta cuatro consideraciones básicas: la importancia estratégica, la deficiencia de criterios, la contaminación de criterios y la confiabilidad.

Relevancia estratégica

La relevancia estratégica se refiere al grado en que los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización. Por ejemplo, si una organización ha establecido un estándar de que “95 por ciento de las quejas de los clientes deben resolverse en un día”, entonces es relevante que los representantes de servicio al cliente utilicen ese estándar para sus evaluaciones. Empresas como 3M y Buckman Laboratories tienen como objetivos estratégicos que los productos que se desarrollaron en los últimos cinco años deben generar un cierto porcentaje de las ventas. Estos objetivos se traducen en estándares de desempeño para sus empleados. General Motors y Whirlpool incluyen otros objetivos como costo, calidad y rapidez. Desarrollan métricas que identifican y comparan su desempeño en todo el mundo, de acuerdo con estas medidas. Un proceso de la evaluación del desempeño orientado a la estrategia también ofrece a los gerentes de recursos humanos la documentación



que justifique los gastos diversos de capacitación con el fin de cerrar cualquier brecha entre las habilidades de los empleados actuales y los que van a necesitar en el futuro para ejecutar la estrategia de la empresa. Por otra parte, debido a que proporcionan evidencia del desempeño de una persona, las medidas de evaluación basadas en la estrategia de una empresa son más defendibles ante los tribunales.¹²

Deficiencia de criterios

Una segunda consideración al establecer los estándares de desempeño es el grado al cual éstos captan todo el rango de responsabilidades de un empleado. Cuando los estándares de desempeño se enfocan en un solo criterio (como ingresos por ventas) y excluyen otras dimensiones importantes pero menos cuantificables del desempeño (como el servicio al cliente), entonces se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterios.¹³

Contaminación de criterios

Así como los criterios del desempeño pueden ser deficientes, también pueden estar contaminados. Hay factores fuera del control del empleado que pueden influir en su desempeño. Por ejemplo, al comparar el desempeño de los trabajadores de producción, la comparación no debería contaminarse con el hecho de que algunos cuentan con máquinas más recientes que otros. Una comparación del desempeño de los agentes viajeros no se debe contaminar con el hecho de que los territorios tienen diferentes potenciales de ventas.¹⁴

Confiabilidad

Como se expuso en el capítulo 6, la confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado al cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño con el tiempo. En las evaluaciones la confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de evaluaciones hechas por un solo evaluador o por dos evaluadores diferentes. Por ejemplo, dos gerentes pueden evaluar a la misma persona y estimar su idoneidad para una promoción. Sus evaluaciones se pueden comparar para determinar la confiabilidad entre los evaluadores.

Para asegurarse de que los gerentes califiquen a los empleados de forma consistente, algunas compañías utilizan un proceso llamado **calibración**. Durante las reuniones de calibración, un grupo de supervisores, encabezados por sus gerentes y facilitado por un profesional de recursos humanos, analizan el desempeño de los empleados para asegurarse de que todos los gerentes apliquen normas similares a todos los empleados de la empresa. Los supervisores comienzan el proceso de calificación de los empleados cuyas actuaciones en particular son especialmente buenas o deficientes. A continuación, tratan de calificar a los empleados que yacen más en el medio y tratan de lograr un consenso sobre su desempeño. Inicialmente, las calificaciones tienden a variar considerablemente, simplemente porque algunos gerentes son evaluadores duros y otros no lo son. Durante períodos de evaluación posteriores y reuniones de calibración, sin embargo, las clasificaciones deben comenzar a converger, o volverse más similares. Las reuniones de calibración pueden ser particularmente útiles después de una fusión o adquisición, en especial una que es global. ¿Por qué? Debido a las diferencias en las culturas corporativas y las normas de valoración de las empresas anteriormente independientes pueden hacer que los mismos empleados sean evaluados de manera muy diferente. Por ejemplo, cuando Lawson Software, una empresa con sede en Minnesota, pasó de 1 400 empleados en tres países a 4 000 empleados en 30 países, se utilizó con éxito la calibración para asegurar que sus gerentes en todo el mundo evaluaran a los empleados con precisión.¹⁵

Los estándares de desempeño permiten que los gerentes especifiquen y comuniquen información precisa a los empleados acerca de la calidad y cantidad de la producción. Por esto, al redactar los estándares de desempeño se deben definir en términos cuantificables y, mensurables y por escrito. Por ejemplo, la “capacidad y disposición para manejar pedidos de clientes” no es un estándar de desempeño tan bueno como “todos los pedidos de los clientes se procesarán en un lapso de cuatro horas, con un índice de precisión de 98 por ciento”. Cuando los estándares se expresan en términos específicos y mensurables, la comparación del desempeño de un empleado con el estándar da como resultado una evaluación más justificable.

¿Cumple usted con la ley?

Debido a que las evaluaciones del desempeño se utilizan como base para las acciones de administración de recursos humanos, éstas deben cumplir con ciertos requerimientos legales. Por ejemplo, en *Brito contra Zia*, la Suprema Corte dictaminó que las evaluaciones del desempeño estaban sujetas a los mismos criterios de validez que los procedimientos de selección.¹⁶ Como han aclarado los tribunales, un asunto básico es tener estándares de desempeño mensurables definidos con cuidado. En un caso muy conocido que involucraba la validación de pruebas, *Albemarle Paper Company contra Moody* (analizado en el capítulo 3), la Suprema Corte de Estados Unidos encontró que los empleados habían sido evaluados con estándares imprecisos, abiertos a la interpretación de cada supervisor. La Corte declaró que “no hay manera de conocer con exactitud qué criterios de desempeño del puesto consideraron los supervisores, si consideraron los mismos criterios o si, en realidad, alguno de ellos aplicó un conjunto de criterios estable y enfocado de cualquier tipo”.¹⁷ Esta decisión provocó que las organizaciones intentaran eliminar la ambigüedad en las descripciones de rasgos como la actitud, la cooperación, la confiabilidad, la iniciativa y el liderazgo. Por ejemplo, el rasgo “confiabilidad” puede hacerse menos ambiguo si se deletrea en términos de impuntualidad o ausencias del empleado no autorizadas. En general, reducir la posibilidad de hacer juicios subjetivos mejorará todo el proceso de evaluación.

Además, otras decisiones judiciales muestran que los empleadores podrían enfrentar retos legales a sus sistemas de evaluación si a pesar de que las evaluaciones indican un desempeño aceptable o superior al promedio no toman en cuenta a los empleados para promociones, les aplican medidas de disciplina por desempeño deficiente o los suspenden o despiden de la organización. En estos casos las evaluaciones del desempeño pueden

calibración

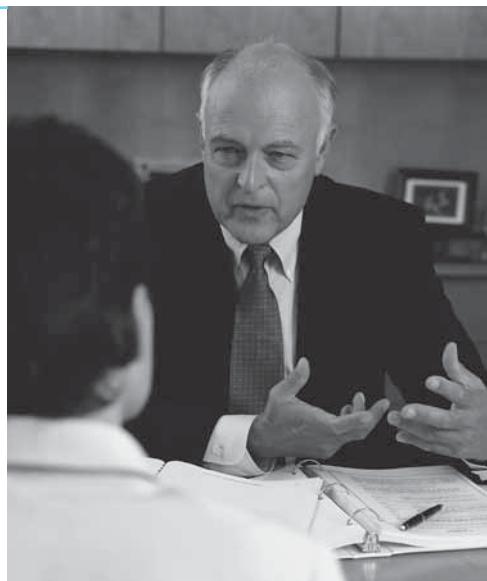
Proceso por el cual los gerentes se reúnen para discutir el desempeño de los empleados para asegurarse de que sus evaluaciones de los empleados están en línea con los otros

socavar la legitimidad de las decisiones subsecuentes de personal. Por ejemplo, un grupo de antiguos empleados demandó a Intel basándose en que su sistema de evaluación del desempeño (que se utilizaba para decisiones de despido) no era confiable ni válido. Otras empresas como Goodyear y Ford también han enfrentado batallas legales porque sus evaluaciones del desempeño parecen discriminatorias para los trabajadores de edad mayor.¹⁸ En vista de estos casos judiciales, las evaluaciones del desempeño deben cumplir con los siguientes lineamientos legales:

- Las evaluaciones del desempeño deben estar relacionadas con el puesto y con estándares de desempeño desarrollados mediante el análisis de puestos. Sólo se deben evaluar aquellas áreas que son necesarias para el desempeño efectivo de un puesto.
- Se debe dar a los empleados una copia por escrito de los estándares claros de sus puestos antes de las evaluaciones para que entiendan lo que tienen que hacer para obtener buenas calificaciones.
- Los gerentes que lleven a cabo la evaluación deben observar el comportamiento que están evaluando. Esto implica tener un estándar mensurable con el cual comparar el comportamiento del empleado.
- No debe permitirse que los problemas de desempeño sigan sin control. Se debe documentar los problemas cuando se produzcan y referirlos en las evaluaciones de los empleados.
- Se tiene que capacitar a los supervisores para utilizar el formato de evaluación correctamente. Se les debe instruir en cómo aplicar los estándares de evaluación cuando hagan un juicio.
- Se debe analizar las evaluaciones de forma abierta con los empleados y ofrecer asesoría u orientación correctiva para ayudar a los empleados con desempeño deficiente a mejorar. Se debe estar abierto a la posibilidad de que los empleados podrían ser transferidos a otras posiciones que mejor se ajusten a sus habilidades.
- Se debe establecer un proceso de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación.¹⁹

Para cumplir con los requerimientos legales de las evaluaciones del desempeño los empleadores deben asegurarse de que los gerentes y supervisores documenten las evaluaciones y las razones para las acciones subsiguientes de administración de recursos humanos. Esta información puede ser decisiva si un empleado actúa legalmente. La credibilidad de un empleador se consolida cuando puede respaldar las calificaciones de evaluación del desempeño mediante la documentación de los casos de desempeño deficiente. Además, los profesionales de recursos humanos deben revisar los comentarios de evaluación realizados por los supervisores que podrían indicar que la empresa no está cumpliendo con la ley. Considere los siguientes comentarios: “Ted estuvo ausente durante varias semanas en 2011, lo que afectó las operaciones”. Si algunas de las ausencias de Ted fueron tomadas en relación con

Los estándares de puestos mensurables y específicos ayudan a remover la ambigüedad y la subjetividad de las evaluaciones del desempeño.



© Bill Variel/Corbis/Syndicate

la Ley de Licencia Familiar y Médica, el comentario podría ser empleado en el tribunal para mostrar que Ted fue privado de su derecho a tomar licencia de acuerdo con la ley sin represalias en su contra.²⁰ Las evaluaciones revisadas por un supervisor superior, también puede reducir la posibilidad de evaluaciones parciales y las evaluaciones que podrían ser jurídicamente problemáticas.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. En IBM, los empleados con alto potencial son evaluados de manera habitual por una muestra representativa interfuncional de los líderes de la empresa (no sólo por sus jefes inmediatos). Como se muestra en la figura 8.5, los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores. Y cada uno puede ser más o menos útil para los propósitos administrativos y de desarrollo que se analizaron con anterioridad. Empresas como Cigna, Morgan Stanley y Disney han empleado un enfoque de evaluadores múltiples (o evaluación de 360 grados) para evaluar el desempeño de sus empleados.²¹ Se hablará más acerca de la evaluación de 360 grados al final de esta sección.

OBJETIVO 3

¿Cree usted que como empleado estaría en una buena posición para evaluar a su jefe? ¿Qué aspectos de su desempeño podrían estar en una buena posición para evaluar?

Evaluación por parte del supervisor o del gerente

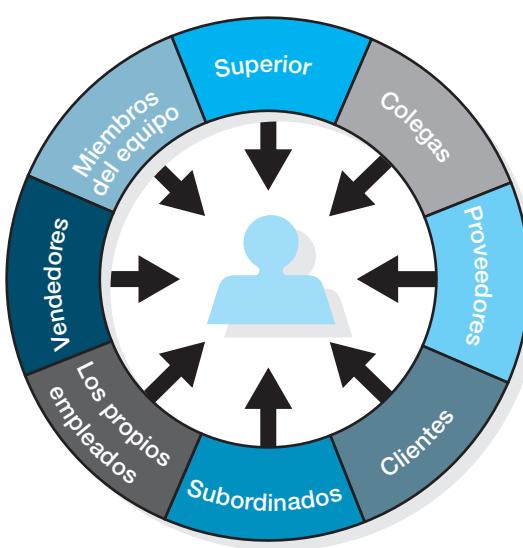
La **evaluación por parte del supervisor o del gerente**, ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función, aunque no siempre les es posible hacerlo. A menudo, los gerentes se quejan de no tener el tiempo para observar por completo cómo se desempeñan los empleados, por lo que deben depender de los informes de desempeño para evaluarlos. Estos gerentes deben confiar en los registros de rendimiento

evaluación por parte del supervisor o del gerente

Evaluación del desempeño que realiza el supervisor de un empleado y que a menudo revisa un gerente de nivel superior

**FIGURA
8.5**

Fuentes alternas de evaluación



para evaluar el desempeño de un empleado. Si no hay medidas confiables y válidas disponibles, la evaluación puede ser inexacta. (Recuerde el análisis anterior sobre deficiencia y contaminación de criterios.) Además, una investigación ha mostrado que las calificaciones que los gerentes dan a los empleados que han conocido por menos de un año son menos confiables, lo que puede ser un inconveniente cuando una organización usa las evaluaciones enfocadas de desempeño.²²

Autoevaluación

autoevaluación

Evaluación del desempeño que realiza el empleado al que se evalúa, por lo general en un formato de evaluación que llena él mismo antes de la entrevista de desempeño

Algunas veces se pide a los empleados que se evalúen ellos mismos con un formato de autoevaluación. La **autoevaluación** es beneficiosa cuando los gerentes buscan incrementar la participación del empleado en el proceso de revisión. Un sistema de autoevaluación requiere que el empleado llene el formato de evaluación antes de la entrevista de desempeño. Como mínimo, esto hace que el empleado piense en sus fortalezas y debilidades y puede llevar a que analice las barreras que le impiden desempeñarse con más efectividad. Durante la entrevista de desempeño el gerente y el empleado analizan el desempeño del puesto y llegan a un acuerdo acerca de la evaluación final. Este enfoque también funciona bien si el gerente y el empleado establecen en conjunto los objetivos de desempeño o planes de desarrollo futuros del empleado.

Los críticos de la autoevaluación declaran que los autoevaluadores son más indulgentes que los gerentes en sus evaluaciones y que tienden a presentarse de manera más favorable. También hay evidencia de que las autoevaluaciones pueden hacer creer a los empleados que tendrán más influencia sobre el resultado de la evaluación. Si esa expectativa no se cumple, el empleado puede frustrarse. Debido a esto es posible que las autoevaluaciones funcionen mejor para propósitos de desarrollo que para decisiones administrativas. Sin embargo, si se utilizan junto con otros métodos, las autoevaluaciones pueden ser una fuente valiosa de información de evaluación. Por lo menos sirven como catalizadores para el análisis durante la evaluación.²³

Evaluación de los subordinados

evaluación de los subordinados

Evaluación del desempeño que un empleado hace a un superior, la cual es más apropiada para propósitos de desarrollo que administrativos

La **evaluación de los subordinados** la han utilizado tanto las organizaciones grandes como las pequeñas para dar a los gerentes retroalimentación de cómo los ven sus subordinados.¹⁹ Los subordinados se encuentran en buena posición para evaluar a sus gerentes debido a que están en contacto frecuente con ellos y ocupan una posición única desde la que observan muchas conductas relacionadas con el desempeño. Las evaluaciones de los subordinados también han demostrado que mejoran el desempeño de los gerentes. Las dimensiones del desempeño que se juzgan más apropiadas para las evaluaciones de los subordinados incluyen el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridad, la coordinación de los esfuerzos de equipo y el interés en los subordinados. Sin embargo, las dimensiones relacionadas con las tareas específicas del puesto de los gerentes, como la planeación y la organización, el presupuesto, la creatividad y la capacidad analítica, por lo general no se ven como apropiadas para ser evaluadas por los subordinados.

Como la evaluación de los subordinados da poder a los empleados sobre sus jefes, los gerentes pueden estar indecisos respecto a aprobar un sistema así, en especial cuando se puede utilizar como fundamento para las decisiones de compensación. Sin embargo, cuando la información se utiliza con propósitos de desarrollo, los gerentes tienden a estar más abiertos a la idea. La evidencia disponible sugiere que cuando los gerentes hacen caso de los consejos de sus subordinados, su propio desempeño puede mejorar de forma sustancial. Sin embargo, para evitar problemas potenciales, las evaluaciones de los subordinados se deben presentar de manera anónima y combinarse entre varios evaluadores.²⁴

Evaluación de los colegas

evaluación de los colegas

Evaluación del desempeño realizada por parte de los compañeros del empleado, por lo general en formatos que se integran en un único perfil para utilizarse durante la entrevista de desempeño que lleva a cabo el supervisor del empleado

Se está pidiendo cada vez más a las personas del mismo rango que trabajan juntas que se evalúen entre ellas. Una **evaluación de los colegas** proporciona información que difiere

hasta cierto punto de las evaluaciones de un superior, ya que a menudo los colegas ven diferentes dimensiones del desempeño. Los colegas pueden identificar con facilidad el liderazgo y las habilidades interpersonales, junto con otras fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo. Un superior al que se le pide que evalúe el comportamiento de un patrullero en cuanto al “trato con el público” tal vez no haya tenido mucha oportunidad de observarlo, a diferencia de sus compañeros oficiales que sí tienen la oportunidad de observarlo con regularidad.

Una ventaja de las evaluaciones de los colegas es la creencia de que suministran información más precisa y valiosa que las evaluaciones de los superiores. A menudo el supervisor ve que el empleado siempre va un paso adelante, mientras que los compañeros habituales de éste pueden ver una imagen más realista. Con las evaluaciones de los colegas los compañeros de trabajo llenan una evaluación del empleado. Por lo general los formatos se integran luego en un perfil único, que se da a los supervisores para que lo utilicen en la evaluación final. En el caso de los empleados que tienen dificultades para enfrentarse a sus compañeros de trabajo porque tienen problemas con ellos, las revisiones proporcionan un foro en el cual pueden tratar asuntos y resolver conflictos. También proporcionan una oportunidad para el elogio.²⁵ A pesar de la evidencia de que la evaluación de los colegas puede ser el método más exacto para juzgar el comportamiento de un empleado, hay razones por las que no se utiliza con más frecuencia.²⁶ Los gerentes a veces son reacios a ceder el control del proceso o se preocupan de que las calificaciones sean más que un concurso de popularidad.

Por sí solas, las evaluaciones de los colegas no se deben utilizar para decisiones de administración relacionadas con salarios o bonos, promociones u otras decisiones importantes sobre un empleado. Los empleadores que utilicen evaluaciones de los colegas deben asegurarse de salvaguardar la confidencialidad al manejar los formatos de revisión. Cualquier violación a la confidencialidad puede generar rivalidades interpersonales o herir sentimientos y crear hostilidad entre los compañeros.

Evaluación de equipos

Una extensión de la evaluación de los colegas es la **evaluación de equipos**. En un ambiente de equipo es casi imposible separar la contribución de una persona. Los defensores de la evaluación de equipos argumentan que, en tales casos, la evaluación individual puede ser disfuncional porque va en detrimento de los temas cruciales del equipo. Para tratar este tema, organizaciones que van desde Boeing y Texas Instruments hasta Jostens y Ralston Foods han comenzado a desarrollar evaluaciones de equipos para evaluar el desempeño del equipo como un todo.²⁷ Estas empresas creen que las evaluaciones de equipo pueden ayudar a romper las barreras entre los empleados y fomentar un esfuerzo conjunto por parte de ellos.

El interés de una empresa en las evaluaciones de equipos por lo general es impulsado por su compromiso con los principios y prácticas de la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) en la década de 1980. En sus raíces, TQM es un sistema de control que incluye el establecimiento de estándares (basado en los

evaluación de equipos

Evaluación del desempeño que se basa en conceptos de administración de la calidad total, que reconoce el logro del equipo en lugar del desempeño individual.

Algunos gerentes dan autonomía a sus equipos pero los hacen responsables de los resultados.



© The Image Bank/Getty Images

requerimientos de los clientes), la medición del desempeño en relación con esos estándares y la identificación de oportunidades para la mejora continua. A este respecto la TQM y las evaluaciones del desempeño se complementan a la perfección. Sin embargo, un principio básico de la TQM es que el desempeño se comprende mejor a nivel del sistema como un todo, mientras que la evaluación del desempeño se ha enfocado tradicionalmente en el desempeño individual.²⁸ Con frecuencia el sistema se complementa con el uso de incentivos para el equipo o el pago variable de grupo. (Ver capítulos 10 y 16.)

Evaluación de los clientes

evaluación de los clientes

Evaluación del desempeño que, como la de equipos, se basa en conceptos de TQM y busca la evaluación tanto de los clientes externos como de los internos

También dirigidas por temas de administración de la calidad total, cada vez más organizaciones utilizan la **evaluación de los clientes** internos y externos como una fuente de información de evaluación del desempeño. Por supuesto, las evaluaciones de los clientes externos se han utilizado durante cierto tiempo para evaluar al personal de los restaurantes. Sin embargo, empresas como Federal Express, Best Buy e Isuzu se encuentran entre las empresas que también han utilizado clientes externos. Evaluaciones pobres de los clientes, sin duda, explican por qué algunas empresas, como Dell y otras, han reconsiderado el offshoring de sus funciones de servicio al cliente. Otras empresas realizan encuestas entre sus vendedores y proveedores como parte del proceso de evaluación. Al incluir a los asociados de negocios de la empresa en las revisiones del desempeño los gerentes esperan producir evaluaciones más objetivas, empleados más efectivos, clientes más satisfechos y un mejor desempeño de la empresa.²⁹

En contraste con los clientes externos, los clientes internos incluyen a cualquier miembro interno de la organización que dependa del resultado del trabajo de un empleado. Por ejemplo, los gerentes que dependen del departamento de recursos humanos para los servicios de selección y capacitación serían candidatos para llevar a cabo evaluaciones de cliente interno de ese departamento. Tanto para propósitos de desarrollo como administrativos, los clientes internos pueden proporcionar retroalimentación muy útil acerca del valor agregado de un empleado o de un equipo de empleados.

La suma de todo: Evaluación de 360 grados

Como ya se mencionó, muchas empresas están combinando varias fuentes de información de evaluación del desempeño para crear evaluaciones realizadas por evaluadores múltiples (o de 360 grados) y sistemas de retroalimentación. Los puestos tienen muchas facetas y diferentes personas ven diferentes cosas. Como lo indica el nombre, la retroalimentación de 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros. Aunque al principio los sistemas de 360 grados se aplicaban sólo al desarrollo y estaban restringidos a la administración y el desarrollo de carrera profesional, en la actualidad se aplican también a la evaluación del desempeño y a otras aplicaciones administrativas.

Dado que el sistema combina más información que la evaluación del desempeño típica, puede volverse complejo desde el punto de vista administrativo. Por esta razón las organizaciones han empezado a utilizar software de administración del desempeño para recabar y agregar información.³⁰ Por ejemplo, Workstream 7.0, desarrollado por Workstream, Inc., una empresa de Florida, permite ver toda la información de su administración de talento: evaluaciones de desempeño, evaluaciones de 360 grados, planes de compensación, datos de desarrollo y planes de sucesión, todo unificado en una sola aplicación.³¹ En la figura 8.5 se muestra una lista de ventajas y desventajas de la evaluación de 360 grados. Cuando Intel estableció un sistema de 360 grados, la empresa observó las siguientes garantías para asegurar su máxima calidad y aceptación:

Exploración en INTERNET

Más información acerca de los sistemas de evaluación de 360 grados está disponible en la Oficina de Administración de Personal de los Estados Unidos.

Visite

www.cengagebrain.com

**FIGURA
8.6**

Ventajas y desventajas de la evaluación de 360 grados

VENTAJAS

- El sistema es más amplio en el aspecto de que las respuestas se recaban de varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor. (La calidad de los encuestados es más importante que la cantidad.)
- Complementa las iniciativas de TQM al enfatizar a los clientes internos/externos y a los equipos.
- Puede reducir los prejuicios/sesgos, ya que la retroalimentación proviene de más gente, no de una sola persona.
- La retroalimentación de colegas y otros puede aumentar el autodesarrollo del empleado.

DESVENTAJAS

- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y provocar resentimiento en los empleados que consideren que los encuestados los atacaron.
- Puede haber opiniones contradictorias, aunque todas pueden ser precisas desde su respectivo punto de vista.
- El sistema requiere capacitación para funcionar de manera efectiva.
- Los empleados pueden coludirse o “manipular” el sistema dándose unos a otros evaluaciones no válidas.
- No se puede hacer responsables a los evaluadores debido a que las evaluaciones son anónimas.

Fuentes: Recopilación de David A. Waldman, Leanne E. Atwater y David Antonioni, “Has 360-Degree Feedback Gone Amok?”, *Academy of Management Executive* 12, núm. 2, mayo de 1998, pp. 86-94; Bruce Pfau, Ira Kay, Kenneth Nowak y Jai Ghorpade, “Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?”, *HRMagazine* 47, núm. 6, junio de 2002, pp. 54-59; Maury Peiperl, “Getting 360-Degree Feedback Right”, *Harvard Business Review* 79, núm. 1, enero de 2001, pp. 142-147; Joyce E. Bono y Amy E. Colbert, “Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Self-Evaluations”, *Personnel Psychology* 58, núm. 1, primavera de 2005, pp. 171-205.

- **Garantizar el anonimato.** Asegúrese de que ningún empleado sepa nunca cómo respondió cualquier miembro del equipo de evaluación. (La evaluación del supervisor es una excepción a esta regla.)
- **Responsabilizar a los encuestados.** Los supervisores deben analizar la opinión de cada miembro del equipo de evaluación informándoles si utilizaron las escalas de evaluación de manera apropiada, si sus respuestas fueron confiables y cómo evaluaron otros participantes al empleado.
- **Evitar la “manipulación” del sistema.** Algunas personas tratarán de ayudar o de afectar a algún empleado dándole una evaluación demasiado alta o demasiado baja. Los miembros del equipo tratarán de coludirse para darse evaluaciones altas. Los supervisores deben buscar las respuestas que evidentemente sean inválidas.
- **Utilizar procedimientos estadísticos.** Utilice promedios ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones. Los supervisores deben tener cuidado de no utilizar combinaciones subjetivas de datos que puedan socavar al sistema.
- **Identificar y cuantificar prejuicios.** Busque prejuicios o preferencias relacionadas con la edad, el género, el origen étnico u otros factores de grupo.³²

Capacitación de los evaluadores

Una debilidad de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no están debidamente capacitados para la tarea de evaluación y proporcionan poca retroalimentación significativa a los subordinados, a menudo sus evaluaciones pierden sentido si no es que se vuelven destructivas. Esta es quizás una razón por la cual algunos expertos creen que las empresas ya no deben llevar a cabo evaluaciones de desempeño de sus empleados. Sin embargo capacitar a los evaluadores puede mejorar mucho el proceso de evaluación del desempeño. Un gerente de recursos humanos dice: "Lo que no es importante es el formato (de evaluación) ni la escala (de medición). Lo que sí es importante es que los gerentes puedan observar de manera objetiva el desempeño de las personas y den retroalimentación objetiva de ese desempeño". No obstante, en una encuesta aplicada a 55 gerentes de recursos humanos de empresas medianas y grandes, más de la mitad dijo que sus empresas hacían poca o ninguna evaluación acerca de qué tan bien sus gerentes llevaban a cabo las evaluaciones.³³

Establecimiento de un plan de evaluaciones

Los programas de capacitación son más efectivos cuando se aplican después de un proceso sistemático que comienza con una explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. Es importante que el evaluador conozca el propósito para el que se utilizará la evaluación. Por ejemplo, utilizar la evaluación para decisiones de compensación, en lugar de para propósitos de desarrollo, puede afectar la forma en la que se evalúe al empleado y puede cambiar la opinión del evaluador de cómo debe llenarse el formato de evaluación. También debe explicarse la mecánica del sistema de evaluación, incluso con qué frecuencia deben llevarse a cabo las evaluaciones, quién las realizará y cuáles son los estándares de desempeño. Además, la capacitación de evaluación debe alertar a los evaluadores de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación para que puedan evitarse.

Los programas de evaluación del desempeño son más efectivos cuando los gerentes han sido debidamente entrenados para observar de manera adecuada y dar retroalimentación a sus empleados.



© Thomas Barwick/The Image Bank/Getty Images

Eliminación del error de evaluación

La capacitación en la evaluación debe enfocarse en eliminar los errores subjetivos de los gerentes en el proceso de evaluación. Gary Latham y Kenneth Wexley hacen hincapié en la importancia de la capacitación en la evaluación del desempeño advirtiendo que

Sin importar si las evaluaciones se obtienen de múltiples evaluadores o sólo del supervisor inmediato del empleado, se debe capacitar a todos los evaluadores para reducir los errores de juicio que ocurren cuando una persona evalúa a otra. Esta capacitación es necesaria porque en la medida en que una evaluación del desempeño sea sesgada, distorsionada o imprecisa, disminuye de manera considerable la probabilidad de aumentar la productividad del empleado. Además, pueden tomarse decisiones equivocadas acerca de a quién promover, retener o reemplazar, lo que a su vez afectará de forma negativa los resultados finales de la organización. Si los errores de evaluación afectan una evaluación del desempeño, también puede ocurrir que se justifique que el empleado demande a la empresa por discriminación.³⁴

Con cualquier método de evaluación pueden surgir cierto tipo de errores que deben considerarse. El “error halo”, que se analizó en el capítulo 6, también es común respecto a las escalas de evaluación, en especial aquellas que no incluyen descripciones desarrolladas con cuidado de las conductas del empleado que se evalúa. Tomar precauciones respecto a los comentarios en el formato de evaluación tiende a reducir el error halo. El “error bocina” es lo opuesto al efecto halo y ocurre cuando un gerente se enfoca en el aspecto negativo de un empleado y lo generaliza en una calificación global deficiente en la evaluación. Un conflicto de personalidad entre un gerente y sus empleados incrementa la probabilidad del efecto bocina que puede llevar, si no se corrige, a un alto nivel de frustración por parte de los empleados.³⁵

Algunos tipos de errores de evaluación son *errores de distribución*, pues involucran a un grupo de evaluaciones de varios empleados. Por ejemplo, los evaluadores reacios a asignar calificaciones muy altas o muy bajas cometen el **error de tendencia central**. En este caso, a todos los empleados se les evalúa como promedio. Sería buena idea explicar a estos evaluadores que, entre un gran número de empleados, lo normal es esperar encontrar diferencias significativas en comportamiento, productividad y otras características.

A diferencia de los errores de tendencia central, también es común que algunos evaluadores den calificaciones inusualmente altas o bajas. Por ejemplo, un gerente puede cometer el error de afirmar: “Todos mis empleados son excelentes” o “Ninguno de mis empleados es tan bueno como se requiere”. Estas creencias hacen que surja lo que se llama **error de indulgencia o severidad**.³⁶ Una forma de reducir este error es definir con claridad las características o dimensiones del desempeño y proporcionar descripciones significativas de comportamiento, que se conocen como “bases” en la escala. Otro enfoque es requerir calificaciones para conformar una **distribución forzada**, la que también a veces es referida como *calificación forzada*. Se requiere que los gerentes que evalúan a los empleados con un sistema de distribución forzada coloquen a un cierto porcentaje de los empleados en varias categorías de desempeño. Por ejemplo, se puede requerir que 10 por ciento de las categorías sean deficientes (o excelentes). Esto es similar al requerimiento de algunas escuelas de que los instructores califiquen sobre una curva. General Electric, Ford Motor Company y UBS son algunas de las empresas que han utilizado distribuciones forzadas en sus procesos de evaluación. (GE se refiere a la distribución como una “curva de vitalidad”³⁷) Una variación es la *calificación de los colegas*, un sistema donde los empleados de un grupo de trabajo se clasifican entre ellos de mejor a peor.

Aunque la distribución forzada y la calificación de los colegas pueden resolver errores de indulgencia o severidad, pueden crear otros errores de calificación, en especial si la mayoría de los empleados se desempeña por encima del estándar. Aún más, si el sistema tiene un efecto dispar en un grupo protegido por la ley, como una minoría o empleados mayores, puede dar como resultado (y ya lo ha dado) demandas por discriminación, las

error de tendencia central

Error de evaluación de desempeño en el que se evalúa a todos los empleados como promedio

error de indulgencia o severidad

Error de evaluación del desempeño en que el evaluador tiende a dar calificaciones inusualmente altas o bajas a los empleados

distribución forzada

Sistema de clasificación de las evaluaciones de desempeño en el que los evaluadores están obligados a colocar un determinado porcentaje de empleados en diversas categorías de desempeño

que GE, entre otras empresas, ha experimentado de primera mano. Otras empresas, entre las que se incluye a Ford y Goodyear, dejaron de utilizar sus sistemas de calificación forzada después de que su uso dio lugar a demandas legales, disminución de la moral y de la disposición a trabajar en equipo, así como competencia destructiva entre los empleados. Por ejemplo, en Starbucks, que fomenta un clima empresarial basado en el trabajo en equipo, utilizar un sistema de clasificación forzada, probablemente sería contraproducente. Debido a las cuestiones legales relacionadas con la calificación forzada, las empresas que utilizan estos métodos tienen que capacitar con cuidado a sus evaluadores.³⁸

Algunos errores de evaluación son *temporales* respecto a que la revisión del desempeño está sesgada favorable o desfavorablemente, lo que depende de la forma en que se selecciona, evalúa y organiza la información del desempeño por parte del evaluador en el transcurso del tiempo. Por ejemplo, cuando la evaluación se basa sobre todo en el comportamiento reciente del empleado, bueno o malo, el evaluador comete un **error de eventos recientes**. Los gerentes que dan mayores calificaciones porque creen que un empleado ha “mostrado mejora” pueden cometer errores de eventos recientes sin darse cuenta. Si no cuenta con documentación de informes de trabajo para todo el período de evaluación, el evaluador se ve forzado a recordar el comportamiento reciente del empleado para establecer la evaluación. Para minimizar el error de eventos recientes el evaluador debe documentar de manera rutinaria los logros y fallas de los empleados durante todo el período de evaluación. Una manera en que los gerentes hacen esto es llevar un diario o registro. La capacitación del evaluador también ayudará a reducir este error.

El **error de contraste** ocurre cuando la evaluación del desempeño de un empleado se sesga hacia arriba o hacia abajo debido a que se compara con el de otro empleado recién evaluado. Por ejemplo, un empleado promedio puede parecer en especial productivo cuando se le compara con uno de desempeño deficiente. Sin embargo, ese mismo empleado puede parecer no productivo cuando se le compara con un empleado estrella. Es más probable que los errores de contraste se den cuando se requiere que los evaluadores califiquen a los empleados del mejor al peor. Se evalúa a los empleados uno en relación con otro, por lo general basándose en algún estándar o lineamiento de la organización. Por ejemplo, se les puede comparar según su capacidad para cumplir con los estándares de producción o según su capacidad “general” para desempeñarse en su puesto. Como otros tipos de errores de calificación, éste se puede reducir por medio de una capacitación que se enfoca en utilizar estándares objetivos y bases de comportamiento para evaluar el desempeño.³⁹

El **error por similitud con el evaluador** ocurre cuando los evaluadores inflan las evaluaciones de las personas con las que tienen algo en común. Por ejemplo, si el gerente y el empleado son de pueblos pequeños, el gerente sin darse cuenta puede tener una impresión más favorable del empleado. Los efectos del error por similitud con el empleador pueden ser fuertes, y cuando la similitud se basa en la raza, la religión, el género u otra categoría protegida, puede dar como resultado discriminación.

Además, los evaluadores deben estar conscientes de cualquier estereotipo que puedan relacionar con grupos particulares. Por ejemplo, un estudio descubrió que los hombres que experimentan conflictos entre la familia y el trabajo recibieron calificaciones generales de desempeño y recomendaciones de recompensa más bajas que las de los hombres que no experimentaron tales conflictos. Por otro lado, a las mujeres se les juzgó de la misma manera, tanto si experimentaban conflictos de familia-trabajo o no. Un conjunto de organizaciones, como Sears y Weyerhaeuser, han desarrollado programas de capacitación formales para reducir los errores subjetivos que se suelen cometer durante el proceso de calificación. Esta capacitación puede dar resultado, sobre todo cuando los participantes tienen la oportunidad de 1. observar a otros gerentes cometer errores, 2. participar de forma activa en el descubrimiento de sus propios errores y 3. practicar tareas relacionadas con el puesto para reducir los errores que tienden a cometer.⁴⁰

error de eventos recientes

Error de evaluación del desempeño en que la evaluación se basa sobre todo en el comportamiento más reciente del empleado en lugar de en el comportamiento durante el período de evaluación

error de contraste

Error de evaluación del desempeño que consiste en un sesgo hacia arriba o hacia abajo del desempeño de un empleado debido a que se compara con el de otro empleado recién evaluado

error por similitud con el evaluador

Error de evaluación de desempeño en que el evaluador infla la evaluación de un empleado debido a una conexión personal

Capacitación de retroalimentación

Por último, un programa de capacitación para evaluadores debe proporcionar algunos puntos generales que consideren la planeación y retroalimentación sobre una base continua y durante la entrevista de evaluación. Los gerentes deben entender que los empleados quieren retroalimentación, es decir, que quieren saber cómo lo están haciendo y cómo se puede mejorar. Están menos dispuestos a ser evaluados o juzgados. Es por esto que es importante para sus gerentes que les proporcionen retroalimentación constante y no sólo “arrojárselas” durante una evaluación formal. La capacitación de retroalimentación debe cubrir por lo menos tres áreas básicas: 1. comunicación efectiva, 2. el diagnóstico de la raíz de los problemas de desempeño y 3. el establecimiento de metas y objetivos. Una lista de verificación como la que se muestra en el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 1, puede ser utilizada para ayudar a los supervisores a prepararse para la entrevista de evaluación.⁴¹

1

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** **Lista de verificación de los supervisores** **para la evaluación del desempeño**



Programación

1. Programar la revisión y avisar al empleado con 10 a 15 días de antelación.
2. Pedir al empleado que se prepare para la sesión en que se revisará su desempeño, los objetivos del puesto y las metas de desarrollo.
3. Establecer con claridad que será una evaluación formal del desempeño anual.

Preparación

1. Revisar la documentación de desempeño recabada durante el año. Concentrarse en los patrones de trabajo que se han desarrollado.
2. Estar preparado para dar ejemplos de desempeño específicos superiores o inferiores al promedio.
3. Cuando el desempeño no cumpla con las expectativas, determinar qué cambios deben realizarse. Si el desempeño cumple o sobrepasa las expectativas, analizarlo y planear cómo reforzarlo.
4. Después de escribir la evaluación hay que dejarla a un lado por algunos días y volverla a revisar.
5. Seguir los pasos que sean necesarios en el sistema de evaluación del desempeño de la organización.

Realización de la revisión

1. Elegir una ubicación cómoda y que no tenga distracciones. La ubicación debe fomentar una conversación franca y sincera.
2. Analizar cada tema de la evaluación uno por uno, considerar tanto los puntos fuertes como las deficiencias.
3. Ser específico y descriptivo, no general y juicioso. Reportar acontecimientos en lugar de evaluarlos.
4. Analizar las diferencias y resolverlas. Solicitar un acuerdo en la evaluación.
5. Analizar y diseñar planes en conjunto con el fin de aplicar las medidas correctivas para el crecimiento y desarrollo.
6. Mantener un enfoque profesional y de apoyo en el análisis de la evaluación.



Métodos de evaluación del desempeño

OBJETIVO 4

Como empleado, ¿preferiría ser evaluado por sus rasgos o características personales, su comportamiento en el trabajo o los resultados que obtiene? ¿Dependería del trabajo que esté realizando?

Desde los primeros años en que el gobierno federal de Estados Unidos los utilizó, los métodos para evaluar al personal han evolucionado de forma considerable. Los viejos sistemas han sido reemplazados por nuevos métodos que reflejan las mejoras técnicas y los requerimientos legales, y que son más consistentes con los propósitos de la evaluación. En el siguiente análisis se examinarán con detalle los métodos que han encontrado un uso generalizado y se tratarán de forma breve otros métodos de uso menos frecuente. Los métodos de evaluación del desempeño se pueden clasificar midiendo rasgos, comportamientos o resultados. Los enfoques de rasgos continúan siendo los más populares a pesar de su inherente subjetividad. Los enfoques conductuales proporcionan a los empleados información más orientada a la acción y por eso pueden ser mejores para el desarrollo. El enfoque orientado a los resultados gana popularidad porque se enfoca en las contribuciones mensurables que hacen los empleados a la organización.

Métodos de rasgos

Los enfoques de rasgos para la evaluación del desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características (como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) que son consideradas importantes para el puesto y la organización en general. El hecho de que los métodos de rasgos sean los más populares se debe en gran parte a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado, con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de rasgos pueden ser sesgadas y subjetivas.

Escalas gráficas de calificación

método de escalas gráficas de calificación

Enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño donde cada empleado es calificado con base en una escala de características

En el **método de escalas gráficas de calificación** cada rasgo o característica que se va a evaluar se representa con una escala en la que el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica. Un ejemplo de este tipo de escala se muestra en el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 2. Existen muchas variaciones de la escala gráfica de calificación. Las diferencias se encuentran en 1. las características o dimensiones sobre las que se evalúa a las personas, 2. el grado al cual el evaluador define la dimensión del desempeño y 3. el grado de claridad con que se definen los puntos en la escala. En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 2 se definen brevemente las dimensiones y se hace un intento por definir los puntos de la escala. El sesgo de subjetividad se reduce de alguna manera cuando las dimensiones de la escala y los puntos de la escala se definen de la manera más precisa posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de evaluación en un paquete de referencia de evaluación del desempeño.⁴²

Además, el formato de calificación debe proporcionar espacio suficiente para comentarios acerca del comportamiento asociado con cada escala. Estos comentarios mejoran la precisión de la evaluación porque requieren que el evaluador piense en términos de conductas observables del empleado, a la vez que proporciona ejemplos específicos para analizar con el empleado durante la entrevista de evaluación.

Escalas estándar mixtas

método de escalas estándar mixtas

Enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño similar a otros métodos de escalas pero que se basa en la comparación con un estándar (mejor que, igual a o peor que)

El **método de escalas estándar mixtas** es una modificación del método de escalas de evaluación básico. En lugar de evaluar los rasgos con base en una única escala, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo. Estas descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior. Después de escribir las tres descripciones para cada rasgo se ordenan al azar para formar la escala estándar mixta. Como se muestra en el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 3, los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor que, igual a o peor que el estándar para cada comportamiento.

Método de elección forzada

El **método de elección forzada** requiere que el evaluador elija entre las declaraciones, que a menudo se dan en pares, que parecen ser tanto favorables como desfavorables. Sin embargo, las declaraciones se diseñan para distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso. El evaluador selecciona una declaración del par sin saber cuál describe correctamente un

método de elección forzada

Enfoque de rasgos para la evaluación de desempeño que requiere que el evaluador elija entre declaraciones diseñadas para distinguir entre el desempeño exitoso y el no exitoso

2

Lo más destacado en administración de recursos humanos Escala gráfica de calificación con cláusulas para comentarios



Evalúe el desempeño del empleado en la ASIGNACIÓN ACTUAL. Marque (✓) en el cuadro más apropiado. Se insta a los evaluadores a utilizar libremente las secciones de "Observaciones" para los comentarios importantes que describan a la persona.

1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Comprensión de todas las fases de su trabajo y de los asuntos relacionados	Necesita instrucción u orientación	Tiene el conocimiento requerido de su trabajo y del trabajo relacionado	Tiene conocimiento excepcional de su trabajo y del trabajo relacionado
	Observaciones: <i>Es particularmente bueno en motores de gas.</i>		
2. INICIATIVA: Capacidad de originar o desarrollar ideas y de iniciar las cosas	Le falta imaginación	Cumple con los requisitos necesarios	Inusualmente ingeniosos
	Observaciones: <i>Expresa buenas ideas cuando se le pide su opinión, pero no las expresa si no se lo piden. Parece faltarle confianza en sí mismo.</i>		
3. APLICACIÓN: Atención y aplicación en su trabajo	Pierde el tiempo Necesita supervisión constante	Trabajador serio y dispuesto	Excepcionalmente trabajador
	Observaciones: <i>Acepta nuevos puestos cuando se le asignan</i>		
4. CALIDAD DEL TRABAJO: Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo	Necesita mejorar	Cumple regularmente con los estándares reconocidos	Mantiene la más alta calidad de forma consistente
	Observaciones: <i>El trabajo que entrega siempre es de la más alta calidad posible</i>		
5. VOLUMEN DE TRABAJO: Cantidad de trabajo aceptable	Se debe aumentar	Cumple regularmente con los estándares reconocidos	Producción inusualmente alta
	Observaciones: <i>Sería mayor si no pasara tanto tiempo revisando una y otra vez el trabajo</i>		

comportamiento de puesto exitoso. Por ejemplo, los pares de elección forzada pueden incluir lo siguiente:

- | | |
|--|--|
| 1. _____ a) Trabaja duro | _____ b) Trabaja con rapidez |
| 2. _____ a) Muestra iniciativa | _____ b) Es receptivo a los clientes |
| 3. _____ a) Produce calidad deficiente | _____ b) Carece de buenos hábitos de trabajo |

El método de elección forzada tiene limitaciones, la principal es el costo de establecer y mantener su validez. El hecho de que ha sido fuente de frustración para muchos evaluadores a veces ha provocado que el método sea eliminado de los programas de evaluación. Además, no se puede utilizar de manera tan efectiva como algunos de los otros métodos para ayudar a lograr el objetivo común de utilizar las evaluaciones como herramienta de desarrollo de empleados, por medios como la entrevista de evaluación.

método de ensayo

Enfoque de rasgos de la evaluación del desempeño que requiere que el evaluador redacte una declaración donde describa el comportamiento del empleado

Método de ensayo

A diferencia de las escalas de evaluación, que proporcionan una forma de evaluación estructurada, el **método de ensayo** requiere que el evaluador redacte una declaración que mejor describa al empleado que se evalúa. Por lo general se pide al evaluador que describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo.

3

Lo más destacado en administración de recursos humanos Ejemplo de escala estándar mixta



INSTRUCCIONES: Por favor indique si el desempeño de la persona es mayor que (+), igual a (0) o menor que (-) cada uno de los siguientes estándares.

1. _____ El empleado utiliza un buen juicio cuando trata los problemas y proporciona alternativas factibles; sin embargo, a veces no toma medidas para prevenir los problemas. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS media)
2. _____ Al empleado le faltan habilidades de supervisión; a menudo trata a los empleados de manera deficiente y a veces discute. (LIDERAZGO bajo)
3. _____ El empleado es muy cooperativo; se puede esperar que tome la iniciativa para desarrollar la cooperación entre los empleados; termina las tareas del puesto con actitud positiva. (COOPERACIÓN alta)
4. _____ El empleado tiene habilidades de supervisión efectivas; fomenta la productividad, la calidad y el desarrollo de los empleados. (LIDERAZGO medio)
5. _____ El empleado por lo general muestra una actitud de discusión y defensiva hacia los demás compañeros y a las asignaciones del puesto. (COOPERACIÓN baja)
6. _____ Por lo general el empleado está de acuerdo pero discute cuando se le dan nuevas asignaciones del puesto; coopera con otros empleados según lo esperado. (COOPERACIÓN media)
7. _____ El empleado no es bueno para resolver problemas; utiliza un criterio deficiente y no anticipa las posibles dificultades. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS baja)
8. _____ El empleado anticipa posibles problemas y proporciona soluciones alternativas creativas y proactivas; pone atención al seguimiento. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS alta)
9. _____ El empleado muestra habilidades de dirección; coordina de manera efectiva las actividades de la unidad; por lo general es un líder dinámico y motiva a los empleados a un mayor desempeño. (LIDERAZGO alto)

A menudo el método de ensayo se combina con otros métodos de calificación. Los ensayos pueden proporcionar información descriptiva adicional acerca del desempeño que no se obtiene con una escala de evaluación estructurada, por ejemplo. También, el método de ensayo proporciona una excelente oportunidad para señalar las características únicas del empleado evaluado. Incluyendo puntos específicos sobre la probabilidad de promoción, talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado.

Una limitación importante del método de ensayo es que redactar un ensayo que intenta cubrir todas las características primordiales de un empleado es una tarea que ocupa mucho tiempo (aunque cuando se combina con otros métodos no requiere una larga declaración). Otra desventaja del método de ensayo es que las habilidades de escritura y estilo de redacción del supervisor pueden influir en la calidad de la evaluación del desempeño. Sencillamente, los buenos escritores pueden producir evaluaciones más favorables. Un último inconveniente de este método de evaluación es que tiende a ser subjetivo y puede no enfocarse en los aspectos relevantes del desempeño del puesto.

Métodos conductuales

Como ya se mencionó, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño orientada a los rasgos es que éstos tienden a ser vagos y subjetivos. Antes se analizó que una manera de mejorar una escala de calificación es tener descripciones de comportamiento en una escala o serie continua. Estas descripciones permiten al evaluador identificar el punto en que un empleado en particular se encuentra en la escala. Los métodos conductuales fueron desarrollados para describir de manera específica qué acciones se deben (o no se deben) exhibir en el puesto. A menudo estos métodos son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo.

Método del incidente crítico

El método del incidente crítico, que se describe en el capítulo 4 en relación con el análisis de puestos, también se utiliza como método de evaluación. Recuerde que un **incidente crítico** ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto. Un ejemplo de incidente crítico favorable es el caso de un conserje que se dio cuenta de que se había dejado abierto un archivero que contenía documentos clasificados al cerrar el negocio y llamó al oficial de seguridad, quien tomó las medidas necesarias para solucionar el problema. Un ejemplo de incidente desfavorable es el caso de un encargado de la correspondencia que no puede entregar un paquete de correo express de inmediato porque por error lo pone en la correspondencia regular que se pondrá en ruta dos horas después. El gerente lleva un diario o registro para cada empleado durante el período de evaluación y anota los incidentes críticos específicos relacionados con la forma en que se desempeñan.

incidente crítico

Evento inusual que indica un desempeño superior o inferior del empleado en alguna parte del puesto

Cuando se llena el formato de evaluación, el gerente consulta el registro de incidentes críticos y utiliza esta información para corroborar la calificación de excelencia, satisfactoria o no satisfactoria del empleado en áreas específicas de desempeño y en general. Este método también puede ayudar al gerente a asesorar a los empleados cuando tengan problemas de desempeño antes de que el problema se agrave. También aumenta la objetividad de la evaluación al requerir que el evaluador utilice criterios de desempeño del puesto para justificar las calificaciones.⁴³

Método de listas de verificación del comportamiento

Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de listas de verificación del comportamiento. Consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado.

Una lista de verificación desarrollada para vendedores de computadoras puede incluir una serie de declaraciones como la siguiente:

- Puede explicar con claridad el equipo.
- Se mantiene informado de los nuevos desarrollos de tecnología.
- Tiende a ser un trabajador serio.
- Reacciona con rapidez a las necesidades de los clientes.
- Procesa los pedidos correctamente.

Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)

escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)

Enfoque conductual para la evaluación del desempeño que consta de una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño del puesto

Una **escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)**, por sus siglas en inglés) consta de una serie de cinco a 10 escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño identificada mediante el análisis de puestos. Estas dimensiones se basan en conductas identificadas por medio de análisis de puestos de incidente crítico. Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos. Una BARS para el puesto de bombero se muestra en el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 4. Observe que esta escala en particular es para la dimensión que se describe como “Estrategia para combatir el fuego: Conocimiento de las características del incendio”.

Por lo general, una BARS es desarrollada por un comité que incluye subordinados y gerentes. La tarea del comité es identificar todas las características o dimensiones relevantes del puesto. Luego se establecen las bases del comportamiento en forma de declaraciones para cada una de las dimensiones del puesto. Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones base e indiquen qué dimensión del puesto ilustra cada base. Las únicas bases que se mantienen son aquellas para las que por lo menos 70 por ciento del grupo está de acuerdo con que pertenezca a una dimensión en particular. Por último, se añaden las bases a las dimensiones de sus puestos y se colocan en las escalas apropiadas, con base en los valores que el grupo les asigne.

En la actualidad no hay evidencia sólida de que la BARS reduzca todos los errores de calificación antes mencionados. Sin embargo, algunos estudios han mostrado que las escalas de este tipo pueden generar calificaciones más precisas. Una ventaja principal de la BARS es que el personal que no pertenece al departamento de recursos humanos participa con el personal de éste en su desarrollo. La participación de los empleados contribuye a que el proceso de evaluación del desempeño y las medidas que utiliza sean más aceptados.

El procedimiento que se sigue para desarrollar una BARS también da como resultado escalas que tienen un alto grado de validez de contenido. La principal desventaja de una BARS es que su desarrollo requiere una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo. Además, como las escalas son específicas para ciertos puestos, una escala diseñada para un puesto puede no funcionar para otro.

Exploración en INTERNET

Encuentre más información acerca de cómo el Instituto de Investigación del Ejército de los Estados Unidos utiliza BARS. Visite www.cengagebrain.com

escala de observación del comportamiento (BOS)

Enfoque conductual para la evaluación de desempeño que mide la frecuencia del comportamiento observado

Escala de observación del comportamiento (BOS)

Una **escala de observación del comportamiento (BOS)**, por sus siglas en inglés) es semejante a una BARS en cuanto a que ambas se basan en incidentes críticos. Sin embargo, el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 4 muestra que en lugar de pedir al evaluador que elija las bases de comportamiento más representativas, una BOS se diseña para medir la frecuencia con la que se ha observado cada una de las conductas.

El valor de una BOS radica en que este enfoque permite al evaluador desempeñar la función de observador en lugar de la de juez. De esta manera, puede proporcionar más fácilmente retroalimentación constructiva al empleado. Empresas como AT&T, Weyerhaeuser y DaytonHudson han utilizado la BOS, y las investigaciones muestran que con frecuencia los usuarios del sistema la prefieren al enfoque de la BARS o al de las escalas de

4

Lo más destacado en **administración de recursos humanos**

Ejemplos de BARS y BOS



Ejemplo de BARS para estaciones de bomberos municipales

ESTRATEGIA PARA COMBATIR EL FUEGO: *Conocimiento de las características del incendio.* Esta área de desempeño se refiere a la capacidad de un bombero para utilizar sus conocimientos sobre las características del incendio en el desarrollo de la mejor estrategia para apagarlo. Incluye las siguientes actividades: observar las condiciones del fuego y del humo y localizar la fuente del incendio. Evaluar el incendio e identificar las técnicas de extinción y procedimientos de ventilación apropiados. Consultar los informes de planeación previa. Aplicar el conocimiento de la mecánica del calor y de los fluidos para anticipar el comportamiento del fuego. Identificar y analizar o saturar posibles exposiciones utilizando corrientes directas o de neblina o cortinas de agua. Identificar y eliminar o proteger los materiales inflamables o peligrosos.

ALTO	7	—Encuentra el incendio cuando nadie más puede
	6	—Evalúa correctamente el mejor punto de entrada para combatir el incendio
	5	—Utiliza el tipo de humo como indicador del tipo de incendio
PROMEDIO	4	—Tiene nociones de hidráulica
	3	—No puede determinar el tipo de incendio observando el color de la llama
	2	—No puede identificar la ubicación del incendio
BAJA	1	—No cambiará la estrategia para combatir el fuego aunque haya señales de avivadores

Fuente: Adaptado de Landy, Jacobs y Associates. Reproducido con autorización.

Reactivos muestra de una escala de observación de comportamiento

Utilice la siguiente escala para cada comportamiento observado:

5 representa <i>casi siempre</i>	95-100% de las veces
4 representa <i>con frecuencia</i>	85-94% de las veces
3 representa <i>algunas veces</i>	75-84% de las veces
2 representa <i>rara vez</i>	65-74% de las veces
1 representa <i>casi nunca</i>	0-64% de las veces

PRODUCTIVIDAD DE VENTAS	NUNCA					CASI NUNCA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Revisa la productividad individual con el gerente										
2. Sugiere a los colegas maneras de construir las ventas	1	2	3	4	5					
3. Descubre necesidades específicas para cada contacto	1	2	3	4	5					
4. Mantiene actualizados los planes de la cuenta	1	2	3	4	5					
5. Da seguimiento a las indicaciones del cliente	1	2	3	4	5					

rasgos porque 1. mantiene la objetividad, 2. distingue a los empleados que se desempeñan bien de los que se desempeñan mal, 3. proporciona retroalimentación y 4. identifica las necesidades de capacitación.⁴⁴

Métodos de resultados

Muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que logran por medio de su trabajo, en lugar de examinar los rasgos de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto. Los partidarios de las evaluaciones de resultados

argumentan que son más objetivas y atribuyen más facultades a los empleados. Analizar resultados, como cifras de ventas y resultados de producción, involucra menos subjetividad y, por tanto, puede ser menos parcial. Además, las evaluaciones de resultados a menudo dan a los empleados la responsabilidad de sus resultados, al mismo tiempo que les dan la discreción de los métodos que utilizan para lograrlos (con límites). Esto es el empowerment (atribución de facultades) en acción.

Medidas de productividad

Hay varias medidas de resultados disponibles para evaluar el desempeño. A los vendedores se les evalúa con base en el volumen de sus ventas (tanto el número de unidades vendidas como la cantidad de dinero). A los trabajadores de producción se les evalúa según el número de unidades que producen y, tal vez, por el índice de desperdicios o número de defectos que se detectan. Con frecuencia se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades que obtiene la empresa o la tasa de crecimiento de ésta. Cada una de estas medidas vincula de forma directa los logros de los empleados con los resultados que benefician a la organización. De esta manera, las evaluaciones de resultados pueden alinear a los empleados y a las metas de la organización.

Pero hay algunos problemas con las evaluaciones de resultados. Primero, como ya se expuso, pueden ser contaminadas por factores externos que están fuera del control de los empleados. Los representantes de ventas con mercados muy malos o los empleados de producción que no pueden obtener materiales no podrán desempeñarse con todo su potencial, y sería injusto responsabilizarlos por resultados que están contaminados por circunstancias sobre las que no tienen influencia.

Además, las evaluaciones de resultados pueden animar de forma inadvertida a los empleados a “verse bien” en períodos a corto plazo, al tiempo que ignoran las ramificaciones a largo plazo. Por ejemplo, los supervisores de línea pueden sacrificar a su equipo para reducir los costos de mantenimiento. De hecho, en puestos orientados a servicios, no basta con ver las cifras de producción o ventas. Factores como la cooperación, la adaptabilidad, la iniciativa y la preocupación por las relaciones humanas también son importantes para tener éxito en el puesto. Si estos factores son estándares importantes del puesto, deben agregarse a la revisión de la evaluación. Por consiguiente, para ser realistas, además de considerar los resultados se deben considerar los métodos o procesos que se utilizaron para lograrlos.⁴⁵

Administración por objetivos

administración por objetivos (MBO)

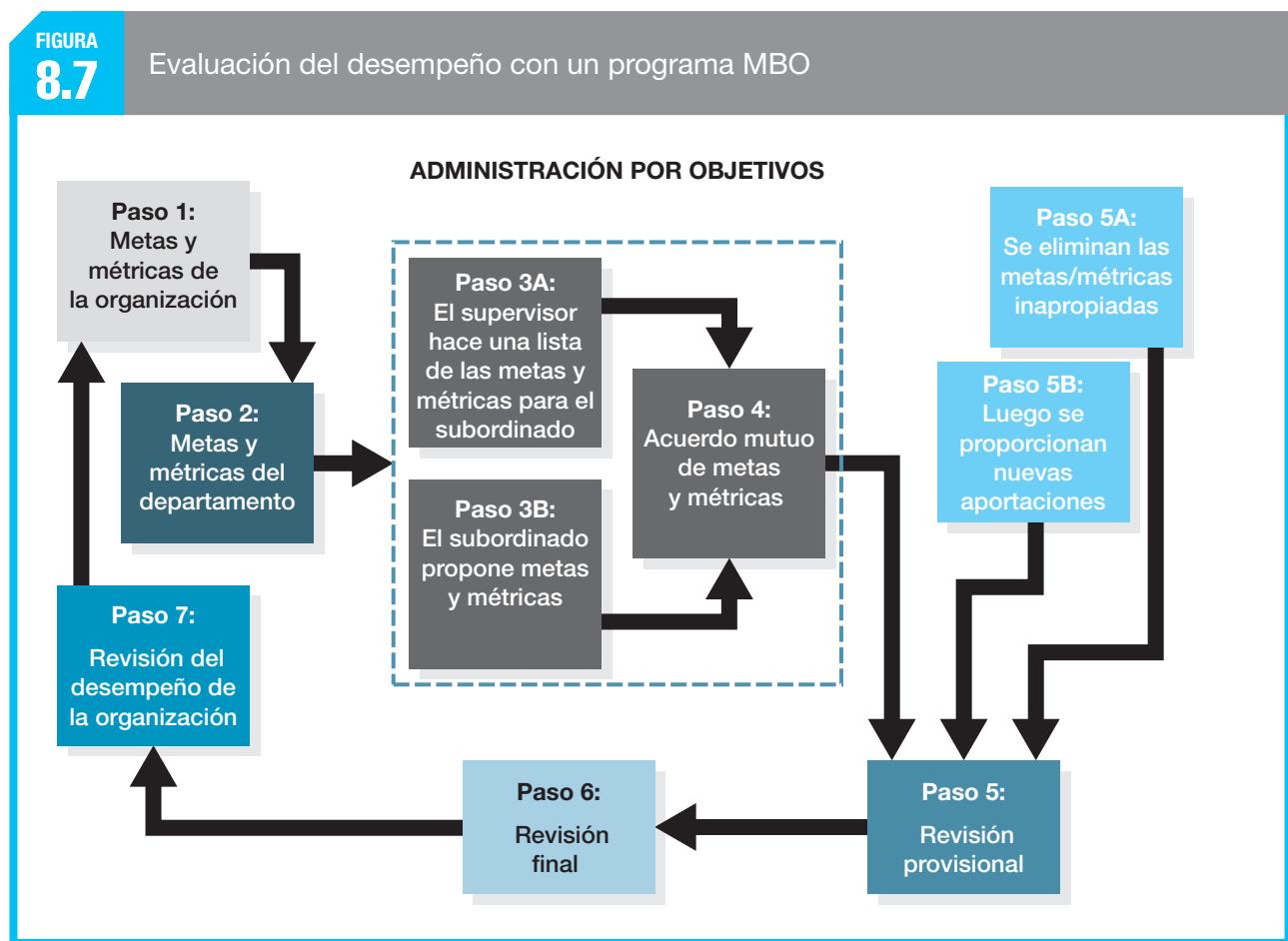
Filosofía de la administración que evalúa el desempeño con base en el logro del empleado de los objetivos establecidos por mutuo acuerdo entre éste y el gerente

Un método que intenta superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es el de la **administración por objetivos (MBO)** por sus siglas en inglés). La MBO es una filosofía de la administración que propuso Peter Drucker en 1954, que consiste en que, asesorados por sus superiores los empleados establezcan objetivos (como costos de producción, ventas por producto, estándares de calidad y utilidades) y después los utilicen como bases para la evaluación.⁴⁶ La MBO es un sistema que incluye un ciclo (figura 8.7) que comienza y termina con el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización. El sistema actúa como un proceso en el que se establecen los objetivos de la organización (paso 1), los de los departamentos (paso 2) y los de los gerentes y los empleados (paso 3).

Como se muestra en la figura 8.7, una característica importante del ciclo es que el empleado establezca objetivos específicos, los cuales deben basarse en una amplia declaración de responsabilidades del empleado preparada por el supervisor. Los objetivos establecidos por el empleado se analizan con el supervisor y se revisan y modifican en conjunto hasta que ambas partes quedan satisfechas con ellos (paso 4). Un informe detallado de las acciones que propone el empleado para lograr los objetivos acompaña a las declaraciones de las metas. Durante las revisiones periódicas, y a medida que se dispone de más datos objetivos, se evalúa el avance del empleado hacia las metas (paso 5). En este período se pueden modificar las metas a medida que se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un

**FIGURA
8.7**

Evaluación del desempeño con un programa MBO



período (que suele ser de seis meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado y si es posible la corrobora con datos objetivos. La “entrevista” es un examen de la autoevaluación del empleado por parte de un supervisor y del empleado (paso 6). El paso final (paso 7) consiste en revisar la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización. Observe cómo los pasos de un programa de MBO son similares a los pasos en la figura 8.1 al comienzo del capítulo, pero son más específicos. Para asegurar el éxito es necesario revisar los programas MBO como parte de un sistema total de administración, no sólo como una adición al puesto del gerente. Los gerentes deben estar dispuestos a otorgar facultades a los empleados para que cumplan sus objetivos por su cuenta, dándoles discreción sobre los métodos que utilizan (pero haciéndolos responsables de los resultados). Los siguientes lineamientos pueden ser útiles para el éxito de un MBO:

1. Los gerentes y empleados deben estar dispuestos a establecer metas y objetivos de manera conjunta. Se ha demostrado que la fijación de objetivos mejora el desempeño de los empleados, por lo general, entre 10 y 25 por ciento. La fijación de objetivos funciona porque ayuda a los empleados a enfocarse en las tareas importantes y los hace responsables de terminar dichas tareas. También establece un sistema automático de retroalimentación que ayuda al aprendizaje, ya que los empleados pueden evaluar con regularidad su desempeño en relación con sus objetivos.⁴⁷

2. Los objetivos deben ser cuantificables y mensurables a corto y a largo plazos. Sin embargo, la fijación de metas debe ir acompañada de una descripción de cómo se lograrán las metas establecidas.
3. Los resultados esperados deben estar bajo el control del empleado. Recuerde el tema de contaminación de criterios antes expuesto.
4. Las metas y los objetivos deben ser consistentes para cada nivel (ejecutivo, gerencial y del empleado).
5. Los gerentes y empleados deben establecer plazos específicos en los que las metas serán revisadas y evaluadas.

El Balanced Scorecard (Tablero de mando integral)

El Balanced Scorecard (BSC, por sus siglas en inglés), que se analizó en el capítulo 2, se puede utilizar para evaluar a los empleados, los equipos, las unidades de negocio y a la propia corporación. La evaluación considera cuatro categorías relacionadas: 1. financiera, 2. del cliente, 3. de los procesos y 4. del aprendizaje. Estos procesos internos (desarrollo de producto, servicio y otros) son esenciales para generar la satisfacción y lealtad en el cliente. A su vez, la creación del valor del cliente impulsa al desempeño financiero y a la rentabilidad.

En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 5 se muestra un ejemplo de tablero de mando utilizado para este proceso. Como podrá observar, los objetivos de la corporación ya se han desarrollado en el tablero de mando. Después se agregan las diferentes metas de las unidades de negocio, seguidos por los objetivos de los equipos y de los empleados de la empresa. El valor de esto radica en que cada persona puede ver con más claridad cómo se vincula o empata su desempeño con el desempeño general de la empresa. Los objetivos meta para la categoría de cliente en el tablero (no mostrada) podrían incluir la satisfacción del cliente y las tasas de retención, el desempeño en la entrega a los clientes, y así sucesivamente.

Similar hasta cierto punto a la MBO, el BSC permite a los gerentes traducir numerosas metas corporativas en metas de división, de departamento y de equipo de manera escalonada. Algunas recomendaciones para garantizar el éxito del método incluyen:

- *Traducir la estrategia en un tablero de mando con objetivos claros.* Como el proceso de BSC comienza con objetivos estratégicos, a menos que éstos sean claros, el resto del sistema se encuentra destinado a la ambigüedad y al posible fracaso. Traducir una estrategia en objetivos proporciona a los gerentes y a los empleados de la línea frontal metas más comprensibles y alcanzables. Por lo general, tener menos metas añade claridad y enfoque.
- *Adjuntar medidas a cada objetivo.* Para que los gerentes y empleados sepan si se lograron los objetivos y cuándo se dio el logro, se deben adjuntar medidas claras a cada objetivo y dar a cada uno por lo menos una métrica que se pueda medir con un sistema ya existente en la organización o de manera manual.
- *Tableros de mando escalonados para la línea frontal.* A menudo se dice que el verdadero trabajo estratégico ocurre en la línea frontal. Para que los empleados comprendan cómo sus funciones y deberes del puesto se alinean con las metas de nivel superior, se deben escalar los tableros de mando al nivel individual. Los tableros de mando escalonados garantizan que la estrategia se convierta entonces en el trabajo “de todos”.
- *Proporcionar retroalimentación con base en las medidas.* Como con otros sistemas de administración del desempeño, a menos que los gerentes proporcionen a los empleados una retroalimentación formal acerca de cómo hacen las cosas, es probable que el sis-

tema no sea efectivo. Como parte de este proceso los empleados deben saber que son ellos los responsables de lograr sus objetivos y, en caso contrario, de explicar las razones para no haberlo hecho.

- *Otorgar facultades a los empleados para mejorar el desempeño.* Las personas, por sí mismas o trabajando en equipo, pueden entender las maneras de lograr un desempeño más alto. Uno de los beneficios de un sistema basado en resultados, como el BSC, es que da a los empleados libertad para perfeccionar continuamente los métodos para las mejores prácticas.
- *Reconsiderar la estrategia.* Uno de los beneficios clave del BSC es que es un proceso continuo. Los gerentes deben monitorear el desempeño y utilizar la información que obtengan para reevaluar la estrategia y hacer ajustes continuos. Quienes han tenido más éxito con el BSC argumentan que el sistema ayuda a mejorar la comunicación y el aprendizaje en lugar de establecer un conjunto de controles mecánico.⁴⁸

5

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** Tablero de mando personal

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Duplicar nuestro valor corporativo en siete años.
- Aumentar nuestras ganancias en un promedio de 20% por año.
- Lograr una tasa interna de rendimiento 2% superior al costo del capital.
- Aumentar la producción en 20% en la próxima década.

- Corporativo
 Unidad de negocios
 De equipo/individual

Metas corporativas y objetivos de la unidad de negocios					Objetivos de equipo/individuales			
2011	2012	2013	2014		2011	2012	2013	2014
Financiero (millones de dólares)								
100	120	160	180	Ganancia				
35	55	85	100	Utilidad neta				
15	35	65	75	Flujo de efectivo neto				
De operación (millones de dólares)								
35	35	40	50	Costos de producción y de desarrollo				
30	30	35	30	Gastos generales y costos operativos				
100	105	108	110	Producción anual total (millones de unidades)				
Medidas de equipo/individuales					Metas			
1.								
2.								4.
3.								
4.								

Fuente: Adaptado de Robert Kaplan y David Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 75-85.

**FIGURA
8.8**
Resumen de varios métodos de evaluación

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Métodos de rasgos	<ul style="list-style-type: none"> 1. No es caro su desarrollo. 2. Utilizan dimensiones significativas. 3. Son fáciles de utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Tienen alto potencial de errores de calificación. 2. No son útiles para el counseling a empleados. 3. No son útiles para asignar recompensas. 4. No son útiles para tomar decisiones de promoción.
Métodos conductuales	<ul style="list-style-type: none"> 1. Utilizan dimensiones del desempeño específicas. 2. Son aceptables para los empleados y superiores. 3. Son útiles para proporcionar retroalimentación. 4. Son justos para tomar decisiones de recompensa y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo/uso puede tomar mucho tiempo. 2. Su desarrollo puede ser costoso. 3. Pueden tener errores de calificación.
Métodos de resultados	<ul style="list-style-type: none"> 1. Tienen menos sesgos subjetivos. 2. Son aceptables para los empleados y superiores. 3. Enlazan el desempeño individual con el desempeño de la organización. 4. Fomentan la fijación de objetivos mutuos. 5. Son buenos para tomar decisiones de recompensa y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo/uso ocupa mucho tiempo. 2. Pueden fomentar una perspectiva a corto plazo. 3. Pueden utilizar criterios contaminados. 4. Pueden utilizar criterios deficientes.

© Cengage Learning 2013

¿Qué método de evaluación del desempeño utilizar?

La elección del método se debe basar sobre todo en el propósito de la evaluación. En la figura 8.8 se ofrece una lista de las fortalezas y debilidades del enfoque de rasgos, el conductual y el de resultados para la evaluación de los empleados. Aunque los investigadores y gerentes de recursos humanos por lo general creen que los métodos que son más sofisticados y ocupan más tiempo ofrecen información más útil, éste no siempre es el caso. Ronald Gross, un psicólogo industrial y asesor de recursos humanos, comenta: "No puedo juzgar un sistema de evaluación del desempeño con sólo ver el papeleo. La parte de atrás de un sobre puede estar bien. He visto que muchos sistemas fracasan de la peor manera porque son demasiado complejos, ocupan demasiado tiempo y son muy agobiantes, mientras que nunca he visto que uno fracase porque es demasiado sencillo".⁴⁹ Una manera de evaluar si el sistema de evaluación de una organización es efectivo es realizar una auditoría del proceso cada año, o por lo menos periódica utilizando una encuesta modelo que los gerentes y empleados llenen de forma periódica. Esto debe dar a recursos humanos una mejor idea de si los procesos de evaluación están mejorando.

Por supuesto que no sirve de nada tener un método de evaluación de primera calidad si el gerente lo tiene "guardado en su escritorio". Incluso un sistema rudimentario, si se utiliza de manera apropiada, puede iniciar un análisis entre gerentes y empleados que en verdad impulse a un desempeño superior. Además, las evaluaciones del desempeño no deben ser sólo para los gerentes medios y empleados comunes y corrientes. Si las metas de la organización tienen que escalonarse hacia abajo, también los altos directivos de la empresa tienen que involucrarse en el proceso de evaluación.

OBJETIVO 5

Como gerente, ¿de qué manera podría llegar a un empleado que es reacio a hablar durante una evaluación para compartir sus pensamientos?



Entrevistas de evaluación

La entrevista de evaluación es quizás la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. Dicha entrevista da al gerente la oportunidad de analizar el informe del

desempeño de un subordinado, y de explorar áreas de mejora y crecimiento posibles. El formato de la entrevista de evaluación estará determinado en gran parte por el propósito de la entrevista, el tipo de sistema de evaluación utilizado y la organización del formato de la entrevista. La mayoría de las entrevistas de desempeño intentan dar retroalimentación a los empleados acerca de lo bien que se están desenvolviendo en sus puestos y acerca de la planeación de su desarrollo futuro. Las entrevistas deben ser programadas con antelación para permitir que tanto el entrevistado como los entrevistadores se准备n para el análisis. Por lo general, de 10 a 15 días de anticipación es tiempo suficiente.

A veces, discutir el comportamiento pasado de un empleado y los objetivos futuros de desarrollo pueden hacer una entrevista de evaluación demasiado larga. También puede ser difícil para un supervisor realizar el rol de evaluador y consejero en el mismo período de revisión. Dividir la entrevista de evaluación en dos sesiones, una para la revisión del desempeño y otra para los planes de crecimiento del empleado, puede aligerar las presiones de tiempo. Además, al separar la entrevista en dos sesiones el entrevistador puede dar a cada una la atención que se merece. Dividir las sesiones también puede mejorar la comunicación entre las partes y, en consecuencia, reducir el estrés y la actitud defensiva.

Tres tipos de entrevistas de evaluación

La persona que probablemente ha estudiado los diferentes enfoques de las entrevistas de evaluación del desempeño con más detalle es Norman R. F. Maier. En su libro clásico, *The Appraisal Interview*, analiza las relaciones de causa y efecto en tres tipos de entrevistas de evaluación: entrevista de hablar y vender, entrevista de hablar y escuchar y entrevista de solución de problemas.

- **Entrevista de hablar y vender.** Las habilidades que se requieren en la entrevista de hablar y vender incluyen la capacidad para persuadir al empleado a que cambie de manera prescrita. Esto puede requerir el desarrollo de nuevas conductas por parte del empleado y el hábil uso de incentivos de motivación por parte del entrevistador/supervisor.
- **Entrevista de hablar y escuchar.** En la entrevista de hablar y escuchar, las habilidades que se requieren incluyen la capacidad para comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño del empleado durante la primera parte de la entrevista. Durante la segunda parte se exploran con detalle los sentimientos del empleado acerca de la evaluación. El método de hablar y escuchar presupone la posibilidad de expresar los sentimientos de frustración que pudieran tener.
- **Entrevista de solución de problemas.** Escuchar, aceptar y responder a los sentimientos son elementos esenciales de la entrevista de solución de problemas. Sin embargo, este método va más allá del interés en los sentimientos del empleado. Busca estimular el crecimiento y el desarrollo del empleado analizando los problemas, necesidades, satisfacciones y molestias que éste ha encontrado en su puesto de trabajo.

Los gerentes no deben suponer que sólo un tipo de entrevista de evaluación es apropiada para cada sesión de revisión. En lugar de eso deben utilizar uno o más de los tipos de entrevistas, lo que depende del tema que se vaya a analizar o del comportamiento del empleado evaluado. La entrevista requiere un enfoque flexible.

Realización de la entrevista de evaluación

Aunque tal vez no haya reglas concretas sobre cómo llevar a cabo una entrevista de evaluación, algunos lineamientos pueden contribuir a que el empleado esté más receptivo a analizar su desempeño y cómo mejorarlo, a la retroalimentación de su supervisor y aumentar su satisfacción con la entrevista. Muchos de los principios para una entrevista efectiva que se analizan en el capítulo 6 también se aplican a las entrevistas de evaluación

del desempeño. A continuación se presentan otros lineamientos que también deben considerarse.

Petición de una autoevaluación

Como ya se explicó al principio de este capítulo, es útil hacer que los empleados evalúen su propio desempeño antes de la entrevista de evaluación. Incluso si esta información no se utiliza de manera formal, la autoevaluación hace que el empleado comience a reflexionar sobre sus logros y garantiza que conozca con qué criterios se le evalúa, por consiguiente, elimina posibles sorpresas.

Pruebas de investigaciones recientes sugieren que los empleados quedan más satisfechos y consideran que el sistema de evaluación proporciona más justicia del procedimiento cuando pueden opinar durante el proceso. Cuando el empleado ha evaluado su desempeño se puede utilizar la entrevista para analizar las áreas en las que el gerente y el empleado han llegado a distintas conclusiones; no para descubrir la “verdad”, sino para trabajar en la solución de los problemas.

Invitación a la participación

La mayoría de los expertos aconsejan a los supervisores animar a sus empleados para que hablen libremente y escuchar atentamente lo que tienen que decir en las entrevistas de evaluación. Estos expertos hacen hincapié en que la comunicación durante la evaluación del desempeño debe ser una vía de doble sentido. En la medida en que un empleado es un participante activo en ese debate, lo más probable es que las causas profundas y los obstáculos para su desempeño serán descubiertas y que desarrollará ideas constructivas para la mejora. Además, los estudios sugieren que la medida en que el empleado participa en el análisis se relaciona de manera estrecha con su receptividad a la retroalimentación de la evaluación, con la justicia y la utilidad que le encuentre a ésta y con su intención de mejorar el desempeño. Como regla general los supervisores que entrevisten a los empleados deben hablar alrededor de 30 a 35 por ciento del tiempo y dedicar el resto a escuchar sus respuestas.

El propósito de una entrevista de evaluación del desempeño es el de iniciar un diálogo que va a ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento, por lo que el empleado participa activamente en la discusión. Dicha participación está fuertemente relacionada con la satisfacción del empleado con los comentarios de evaluación.



Muestras de aprecio

Los elogios son un poderoso motivador, y en una entrevista de evaluación, en especial, los empleados buscan retroalimentación positiva. Con frecuencia resulta beneficioso iniciar una entrevista de evaluación expresando aprecio por lo que el empleado ha hecho bien. De esta manera el empleado estará menos a la defensiva y tal vez hable acerca de aspectos del trabajo que no van tan bien. Sin embargo, trate de evitar utilizar la “técnica del sándwich”, en la que las declaraciones positivas son seguidas por negativas, que luego son seguidas otra vez por declaraciones positivas. Este enfoque podría no funcionar por diferentes razones. Los elogios con frecuencia alertan a los empleados de que vendrá la crítica. A menudo los gerentes pueden evitar el problema de la técnica del sándwich utilizando un formato de evaluación. Además, no será necesario utilizarla si se mantiene informados a los empleados acerca de su comportamiento de manera regular.

Minimización de la crítica

Incluso los empleados más ecuánimes tienen un límite para aceptar la crítica antes de adoptar una conducta defensiva. Si un empleado tiene varias áreas que debe mejorar, los gerentes tienen que enfocarse en algunos asuntos objetivos que sean más problemáticos o importantes para el puesto.

Algunas sugerencias para utilizar la crítica de manera constructiva incluyen las siguientes:

- *Considerar si es en realidad necesaria.* Algunas veces la frustración con los problemas de desempeño genera crítica que sólo es una forma de “desahogo” del supervisor. Asegúrese de que la crítica se enfoca en un problema recurrente o en un patrón de comportamiento consistente sobre el cual el empleado tiene el control.
- *Considere a la persona.* Todos manejan las críticas de forma diferente. Algunas personas son capaces de manejárlas bien. Otras reaccionan de manera muy negativa a la crítica más ligera.
- *Sea específico y no exagere.* Incluso los gerentes a los que no les gusta la crítica pueden darse cuenta de que, una vez que comienzan, tienden a exagerar. Algunas veces se exageran los problemas para poder ser convincentes o demostrar preocupación. Trate de mantener la crítica sencilla, real y directa. Evite utilizar términos como *siempre, completamente y nunca*.
- *Fijarse en la oportunidad de la crítica.* La crítica oportuna a menudo puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por ejemplo, incluso las buenas críticas hechas al final del día pueden tocar un punto sensible si el empleado se encuentra cansado. Si la entrevista se torna emocional o se “calienta”, tome un descanso, aun si esto significa terminar la entrevista al día siguiente.
- *Hacer de la mejora su objetivo.* Francamente, es difícil cambiar el comportamiento de una persona con una simple conversación, así que “dejarlo en la línea” es probable que no sea una buena idea. Más aún, toda crítica debe complementarse con el apoyo de la gerencia. Este punto se desarrolla a continuación.⁵⁰

Cambio del comportamiento, no de la persona

Con frecuencia los gerentes tratan de jugar al psicólogo para “descifrar” por qué un empleado ha actuado de cierta manera. Empatizar con los empleados para entender sus puntos de vista puede ser muy útil. Sin embargo, cuando se trata con un área problemática en particular, recuerde que no es la persona la que está mal sino las acciones exhibidas en el puesto. Evite sugerencias acerca de los rasgos personales a cambiar; mejor sugiera maneras más aceptables de desempeñarse. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la “no confiabilidad” de una persona, un gerente debe enfocarse en el hecho de que el empleado “ha llegado

tarde en siete ocasiones este mes". Es difícil para los empleados cambiar lo que son; por lo general es más fácil cambiar su manera de actuar.

Enfoque en la solución de problemas

Al manejar cuestiones de desempeño a menudo es tentador caer en el "juego de la culpa", en el cual tanto el gerente como el empleado entran en un análisis posiblemente interminable de por qué surgió una situación. Con frecuencia la solución de problemas requiere un análisis de causas, pero, en última instancia, la entrevista de evaluación debe dirigirse a idear una solución para el problema.

Dar apoyo

Una de las mejores técnicas para involucrar al empleado en el proceso de solución de problemas es que el gerente pregunte: "¿Qué puedo hacer para ayudar?". Con frecuencia los empleados atribuyen los problemas de desempeño a obstáculos reales o percibidos (como procedimientos burocráticos o recursos inadecuados). Al ser abierto y comprensivo, el gerente comunica al empleado que tratará de eliminar los obstáculos externos y que trabajará con el empleado para lograr estándares más altos.

Establecimiento de metas

Como un objetivo principal de la entrevista de evaluación es hacer planes para mejorar, es importante enfocar la atención del empleado en el futuro en lugar de en el pasado:

- Poner el énfasis en las fortalezas que el empleado pueda desarrollar en lugar de en las debilidades a vencer, y destacar la manera en que sus esfuerzos contribuirán a la organización durante el siguiente año.
- Concentrarse en las oportunidades de crecimiento que existen en el marco de trabajo de la posición actual del empleado y dejar de lado las tareas no productivas.
- Limitar los planes de crecimiento a unos cuantos puntos que puedan lograrse en un período razonable.
- Establecer planes de acción específicos que describan cómo se logrará cada objetivo. Estos planes de acción también pueden incluir una lista de contactos, recursos y horarios para darles seguimiento.
- Terminar la entrevista con una nota positiva resaltando cómo el empleado y la empresa se van a superar si logran los objetivos.

Seguimiento cotidiano

Como usted ha aprendido, la retroalimentación es más útil cuando es inmediata y específica para una situación determinada. Por desgracia, tanto gerentes como empleados con frecuencia son felices de poder terminar la entrevista y archivar el formato de evaluación. Un mejor enfoque es tener charlas informales periódicas, quizás cada trimestre, para dar seguimiento a las cuestiones que surjan en la evaluación del desempeño. Por ejemplo, Levi Strauss ofrece a los empleados sesiones de retroalimentación y coaching informal de manera continua. Esto coloca a los gerentes en una posición más de "coach" que de juez.

Mejorar el desempeño

En muchos casos la entrevista de evaluación proporcionará las bases para detectar las deficiencias en el desempeño de los empleados y planear las formas de mejorarlo. Si no se llama la atención del empleado hacia estas deficiencias es probable que continúen hasta

volverse muy serias. Algunas veces los empleados de bajo desempeño no comprenden con exactitud lo que se espera de ellos. Sin embargo, una vez que se aclaran sus responsabilidades, están en posición de aplicar las medidas correctivas necesarias para mejorar su desempeño.

Identificación de las fuentes del desempeño no efectivo

El desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse a tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño. Pero es probable que los empleados talentosos con poca motivación no tengan éxito. Además, otros factores del ambiente de trabajo (o incluso del ambiente externo, que incluye cuestiones personales, familiares y de comunidad) pueden afectar el desempeño de forma positiva o negativa. En la figura 8.9 se proporciona un ejemplo de cómo estos tres factores (motivación, ambiente y capacidad) pueden influir en el desempeño.

Se recomienda que el diagnóstico del desempeño deficiente del empleado se enfoque en estos tres elementos interactivos. Como se muestra en la figura 8.10, la causa de que un empleado no cumpla con los estándares de desempeño puede ser un problema de habilidades (conocimiento, capacidades, competencias técnicas), un problema de esfuerzo (motivación para realizar el trabajo) y algunos problemas en las condiciones de trabajo externas (condiciones económicas deficientes, escasez de empleados debido al downsizing o territorios difíciles para las ventas),⁵¹ cualquiera de los cuales puede dañar el desempeño.

Diagnóstico del desempeño

Aunque a menudo los sistemas de evaluación del desempeño pueden decir quién no se está desempeñando bien, por lo general no pueden revelar por qué. Con frecuencia suponen que el mal desempeño se debe en primer lugar a la falta de capacidad, en segundo a la poca motivación y, por último, a fuerzas externas. Lo irónico es que la evidencia de las investigaciones también sugiere que el desempeño propio tiende a atribuirse a las razones contrarias. Primero, cuando es nuestro desempeño el deficiente lo atribuimos a fuerzas externas, como la mala suerte u otros factores fuera de nuestro control, y si el problema es interno, entonces por lo general lo atribuimos a actores temporales como la falta de

**FIGURA
8.9**

Factores que influyen en el desempeño

CAPACIDAD

- Habilidades técnicas
- Habilidades interpersonales
- Habilidades de solución de problemas
- Habilidades analíticas
- Habilidades de comunicación
- Limitaciones físicas

MOTIVACIÓN

- Ambición de carrera
- Metas/expectativas
- Satisfacción y frustraciones en el trabajo
- Percepciones de justicia
- Relaciones con los compañeros de trabajo

AMBIENTE

- Equipo/materiales
- Diseño del puesto
- Condiciones económicas
- Sindicatos
- Reglas y políticas
- Apoyo de la administración
- Leyes y regulaciones

**FIGURA
8.10**
Diagnóstico del desempeño

Desempeño = f (Capacidad, Motivación, Ambiente)

	Capacidad	Motivación	Ambiente
Resultados	Las medidas de los resultados no pueden distinguir entre capacidad, motivación o determinantes situacionales del desempeño. Así que si alguien no consigue los resultados puede deberse a la capacidad, motivación o fuerzas externas.		
Comportamiento	Las medidas conductuales son menos afectadas por las fuerzas externas, pero siguen sin separar la capacidad de la motivación.		Si alguien exhibe las conductas pero no consigue los resultados, tal vez se deba a la intervención de fuerzas externas.
Competencia	Las pruebas de competencia miden los factores de "si se puede hacer", como conocimientos y habilidades.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Si alguien tiene la competencia pero no exhibe las conductas, puede haber un problema de motivación.

DESEMPEÑO

Escenario 1: Competencia baja

Escenario 2: Competencia alta, comportamiento deficiente

Escenario 3: Calificación alta de comportamiento, resultados deficientes

DIAGNÓSTICO

Possible cuestión de habilidades

Possible cuestión de motivación

Ambiente de trabajo

ACCIÓN

Capacitación/desarrollo

Coaching/incentivos

Diseño del trabajo/liderazgo

motivación o de energía ("Tuve un mal día") y sólo como último recurso consideramos que se puede deber a la falta de capacidad.

Entonces, ¿qué se puede hacer para diagnosticar las verdaderas razones del desempeño deficiente? Más específicamente, ¿cómo pueden los gerentes identificar las causas principales y trabajar en una solución que mejore el desempeño? Al comparar diferentes medidas de desempeño los gerentes pueden empezar a obtener una idea de las causas subyacentes de los problemas de desempeño. Por ejemplo, como se muestra en la figura 8.10, las medidas de resultados no pueden distinguir entre capacidad, motivación y determinantes de la situación del desempeño. Así que si alguien no consigue los resultados deseados puede ser debido a la capacidad, motivación o fuerzas externas. Por otro lado, las medidas conductuales son menos influidas por las fuerzas externas. Así que si alguien demuestra todas las conductas deseadas pero no consigue los resultados deseados, la lógica sugiere que no puede lograrlos debido a factores fuera de su control.

Se pueden obtener otros tipos de diagnósticos comparando las diferentes medidas de desempeño. Y sólo con el diagnóstico correcto de las causas de los problemas de desempeño los gerentes (y empleados) pueden esperar mejorarlos.

Administración del desempeño no efectivo

Una vez que se conocen las fuentes de los problemas de desempeño, se puede planear un curso de acción a seguir. Esta acción puede basarse en proporcionar capacitación en áreas que aumentarán los conocimientos, las habilidades, o ambas cosas, necesarias para un desempeño efectivo. Una transferencia a otro puesto o departamento puede dar al empleado la oportunidad de convertirse en un miembro de la organización más efectivo. En otros casos se debe poner más atención en las maneras de motivar a la persona.

Si el desempeño ineffectivo persiste, tal vez sea necesario transferir al empleado, aplicarle acciones disciplinarias o despedirlo. La conducta ineffectiva de un empleado no sólo puede afectar al gerente y a la organización como un todo, también puede afectar a sus compañeros de trabajo. Sin embargo, cualquiera que sea la medida que se tome para manejar un desempeño ineficaz, debe hacerse con objetividad y justicia, y tomando en cuenta los sentimientos de la persona involucrada. Un nuevo gerente también puede requerir capacitación en esta área, ya que es uno de los aspectos más difíciles del puesto.

Una última advertencia acerca de la administración de problemas de desempeño: como las investigaciones muestran de manera consistente que los gerentes a menudo atribuyen el desempeño deficiente a características de las personas (capacidad o motivación), mientras que los empleados suelen atribuirlo a factores externos, se deben manejar dichos problemas de manera adecuada para evitar que se establezca un ciclo negativo. Un gerente que asume que un empleado no se siente motivado o que le falta capacidad puede comenzar a tratarlo de manera diferente (tal vez supervisándolo muy de cerca o esperando su siguiente error), a lo que el empleado tal vez responda sintiéndose menos motivado y alejándose, lo que confirmará su creencia inicial de que el empleado no "está a la altura". Como podrá observar, este síndrome de "destinado a fallar" puede hacer que se realicen y refuerzen los deseos propios. Se espera que las ideas y sugerencias que se dan en este capítulo ayuden a los gerentes a identificar con precisión quién se desempeña bien (y por qué) y les aporten un enfoque para mejorar la productividad de los empleados.⁵²

Resumen

OBJETIVO 1 La administración del desempeño es el proceso de creación de un ambiente de trabajo en el que la gente pueda rendir al máximo de sus capacidades para cumplir con las metas de la empresa. Las evaluaciones del desempeño son el resultado de un proceso anual, semestral o trimestral en la que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación con los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué. Sin embargo las evaluaciones son sólo una parte del proceso de administración del desempeño. Alinear los objetivos de los empleados con el de la empresa, proporcionar retroalimentación continua a los empleados en el puesto de trabajo y recompensarlos, también son factores críticos.

OBJETIVO 2 Los programas de evaluación del desempeño cumplen con muchos propósitos, que en general se pueden agrupar en dos categorías: de administración y de desarrollo. Los propósitos administrativos incluyen decisiones sobre a quién promover, transferir o despedir. Las evaluaciones también son llevadas a cabo para tomar decisiones de compensación. Las decisiones de desarrollo incluyen las relacionadas con la mejora y el reforzamiento de las habilidades de una persona, tales como identificar sus fortalezas y debilidades, eliminar los obstáculos de desempeño externos y establecer las necesidades de capacitación.

Algunos expertos y empresas de recursos humanos consideran las evaluaciones del desempeño como in-

efectivas. Con frecuencia los gerentes evitan llevar a cabo evaluaciones porque no les gusta representar el papel de juez. Además, si los gerentes no están bien capacitados, la subjetividad y las políticas de la organización pueden distorsionar las revisiones. No desarrollan buenas habilidades de retroalimentación y no están preparados para llevar a cabo una evaluación. En consecuencia, la evaluación se realiza de mala gana una vez por año y luego se olvida. El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía sobre la que se basa, su conexión con los objetivos de la empresa y las habilidades y actitudes de los responsables de administrarlos.

OBJETIVO 3 La información de la evaluación se puede derivar de una variedad de fuentes, incluyendo al supervisor del empleado, los compañeros, clientes, proveedores, subordinados, así como el empleado que se evalúa. Sin embargo, los evaluadores necesitan capacitación para que las evaluaciones sean confiables, relevantes estratégicamente, y libres de criterios deficientes o contaminados. Los sistemas de evaluación también deben cumplir con la ley y, al igual que las pruebas de selección, deben ser válidos y confiables. Por ejemplo, las calificaciones deben estar relacionadas con el puesto, los empleados deben entender sus normas de funcionamiento de antelación, los evaluadores deben ser capaces de observar el desempeño del puesto y ser entrenados, la retroalimentación se debe dar, y se debe establecer un procedimiento de apelación. Algunas compañías ahora tienen reuniones de calibración para asegurar que sus gerentes califican bien a los empleados. A menudo, el uso de múltiples evaluadores es una buena idea, porque diferentes personas ven las diferentes facetas de desempeño de un empleado. Un número creciente de organizaciones están utilizando las evaluaciones de 360 grados para obtener una imagen más completa de lo bien que sus empleados se están desempeñando. Independientemente de la fuente de la información de evaluación,

los evaluadores deben estar debidamente capacitados en los métodos específicos que se utilizan en la evaluación de sus subordinados.

OBJETIVO 4 Se pueden utilizar varios métodos para las evaluaciones del desempeño. Éstos incluyen enfoques de rasgos (como escalas gráficas de calificación, escalas mixtas, formatos de elección forzada y ensayos), métodos conductuales (como escalas de incidentes críticos, listas de verificación, BARS y BOS) y métodos de resultados (MBO). La elección del método depende del propósito de la evaluación. Las evaluaciones de rasgos son fáciles de desarrollar y de aplicar, pero tienen problemas de subjetividad y no son útiles para la retroalimentación. Los métodos conductuales proporcionan información más específica para dar retroalimentación pero pueden tomar mucho tiempo y ser costosas de desarrollar. Las evaluaciones de resultados son más objetivas y pueden vincular el desempeño individual con la organización como un todo, pero pueden fomentar una perspectiva a corto plazo (como metas anuales) y no incluir aspectos sutiles pero importantes del desempeño.

OBJETIVO 5 El grado al cual el programa de evaluación del desempeño beneficia a la organización y a sus miembros se relaciona de forma directa con la calidad de las entrevistas de evaluación que se llevan a cabo. Las habilidades para la entrevista se desarrollan mejor por medio de la instrucción y la práctica supervisada. Aunque existen varios enfoques para la entrevista, las investigaciones sugieren que la participación del empleado y la fijación de metas generan una mayor satisfacción y mejoran el desempeño. Analizar los problemas, mostrar comprensión, minimizar la crítica y recompensar el desempeño efectivo también son prácticas beneficiosas. En la entrevista se pueden analizar las deficiencias en el desempeño de los empleados y hacer planes de mejora.

Términos clave

administración del desempeño
administración por objetivos (MBO)
autoevaluación
calibración
distribución forzada
error de contraste
error de eventos recientes
error de indulgencia o severidad
error de tendencia central
error por similitud con el evaluador

escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)
escala de observación del comportamiento (BOS)
evaluación de equipos
evaluación de los clientes
evaluación de los colegas
evaluación de los subordinados
evaluación del desempeño
evaluación de 360 grados

evaluación enfocada del desempeño
evaluación por parte del supervisor o del gerente
incidente crítico
método de elección forzada
método de ensayo
método de escalas estándar mixtas
método de escalas gráficas de calificación

Preguntas para análisis



OBJETIVO 1 Describa cómo se relaciona el proceso de administración del desempeño con la selección, capacitación y desarrollo del empleado.

OBJETIVO 2 Analice los lineamientos que deben cumplir las evaluaciones del desempeño para poder defenderse legalmente.

OBJETIVO 3 ¿Qué fuentes pueden utilizarse para evaluar el desempeño de las personas que ocupan los siguientes puestos?

- a. Representante de ventas.
- b. Reparador de aparatos de televisión.
- c. Director de enfermería en un hospital.
- d. Gerente de recursos humanos.
- e. Controlador de tráfico aéreo.

OBJETIVO 4 En este capítulo se describen tres tipos de entrevistas de evaluación.

- a. ¿Qué habilidades diferentes se requieren para cada una de ellas? ¿Qué reacciones se pueden esperar al utilizar estas habilidades distintas?
- b. ¿Cómo puede desarrollar un gerente las habilidades necesarias para el tipo de entrevista de solución de problemas?
- c. ¿Qué método considera que es el menos deseable? ¿Por qué?

OBJETIVO 5 Analice cómo diagnosticaría el desempeño deficiente. Enumere los factores a considerar.

En el trabajo: Casos en video



Metropolitan Bakery

Los dos co-propietarios de área de Metropolitan Bakery hablan de cómo se administra y evalúa el desempeño. Se describen temas especiales para una pequeña empresa con muchos empleados a corto plazo. Algunas normas de desempeño relacionadas con la asistencia y servicio al cliente son absolutas en una organización donde las relaciones y la satisfacción

del cliente son fundamentales para el éxito. La organización se compromete a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño continuo para estimular el crecimiento.

Qué ver y qué preguntarse

- En el video se analizan algunos vínculos entre la administración del desempeño y las estrategias de

organización y desempeño del empleado. Describa por lo menos un ejemplo donde se refleje una estrategia organizacional de la Metropolitan Bakery en la administración del desempeño y conduzca a los resultados de la organización.

- ¿Qué tipo(s) de información de desempeño (básada en los rasgos, en el comportamiento, o en los resultados) tiende a ser utilizada en la Metropolitan Bakery?
 - ¿Quién aparece para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño en la Metropolitan Bakery? ¿Cuá-
- les son otras fuentes posibles de calificación que podrían ser utilizadas en la Metropolitan Bakery? ¿Cree que añadir de calificaciones adicionales de los diferentes grupos es una buena idea para Metropolitan Bakery? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Qué método de evaluación del desempeño cree que tiene más sentido para los empleados de Metropolitan Bakery? Explique su razonamiento. ¿Ha sido útil un método diferente para los empleados de supervisión que para los empleados no supervisores? ¿Por qué sí o por qué no?

La experiencia en **administración de recursos humanos**

Diagnóstico del desempeño



La administración del desempeño es un importante (y delicado) proceso que tienen que llevar a cabo los gerentes. A veces tienen que tomar decisiones difíciles respecto a quién se desempeña bien o no. Además, tienen que representar el papel de "coach" para ayudar a cada empleado a mejorar su desempeño. Uno de los aspectos más difíciles de la administración del desempeño es evaluar por qué alguien no funciona bien. Aunque puede ser fácil reconocer quién no se desempeña bien, no siempre es fácil diagnosticar las causas subyacentes del desempeño deficiente (como motivación, capacidad y fuerzas externas), pero sin un diagnóstico correcto, es casi imposible solucionar el problema.

Actividad

A continuación se presentan las descripciones de tres empleados distintos. Mencione las causas potenciales del desempeño deficiente en cada caso. Para cada causa posible identifique las soluciones con las que se puede mejorar el desempeño.

1. *Carl Spackler* es asistente en el cuidado de los green en el Bushwood Country Club. En los últimos meses los miembros se han quejado de que las ardillas destruyen el campo y cavan hoyos en los green. Aunque Carl ha trabajado por las tardes y los fines de semana para hacerse cargo de la situación, el problema continúa. Por desgracia, a su jefe sólo le interesan los resultados y, como las ardillas siguen ahí, afirma que Carl no hace su trabajo. Lo acusa de "haraganear" y lo amenazó con despedirlo.
2. *Clark Griswold* trabaja en investigación y desarrollo en una empresa de sustancias químicas que elabora aditivos no nutritivos para alimentos. Su más reciente asignación ha sido el desarrollo de un aerosol antiadherente para cocinar, pero el proyecto está muy atrasado respecto al programa y no parece ir a ningún lado. Frank Shirley, el director general, está muy molesto y ha amenazado con que, si las cosas no mejoran, volverá a suspender los bonos, como hizo el año pasado. Clark se siente deprimido, porque sin el bono no podrá llevar de vacaciones a su familia.
3. *Tommy Callahan Jr.* se graduó recientemente de la universidad después de siete años y regresó a su casa a Sandusky, Ohio. Su padre, Big Tom Callahan, propietario de los Callahan Motors, le ofrece a Tommy un trabajo en la fábrica de autopartes que hace las pastillas de freno. A través de un giro del destino, la fábrica se encuentra en grave peligro de hundirse a menos que las ventas de las nuevas pastillas de freno aumenten de forma espectacular. Tommy debe acompañar en la ruta a Richard (mano derecha de Big Tom) en un último esfuerzo para salvar la empresa. Pero Tommy demuestra estar fuera de foco, sin experiencia, y con falta de confianza. Llamada tras llamada de ventas se encuentran con el rechazo, incluso cuando la perspectiva parece prometedora. Los clientes expresan cierta preocupación por una garantía de las pastillas de freno, pero Richard cree que la inexperiencia de Tommy y su enfoque extraño son los grandes problemas.

Estudio de caso

1

¿Qué hace usted cuando su organización necesita un giro de su estrategia debido a un mercado cambiante, o por razones de competencia? Situaciones como éstas son comunes en el entorno actual de negocios de ritmo rápido. Los proveedores de la industria del automóvil de Estados Unidos se encontraron en esa posición durante la última recesión. Tuvieron que encontrar rápidamente nuevos mercados y prepararse para reestructurar sus negocios cuando GM, Ford y Chrysler parecían un fracaso. ¿Cómo se conduce una empresa ante cambios drásticos como éste? Un sistema de administración del desempeño podría ayudar.

Freeport-McMoRan Copper & Gold es un ejemplo de ello. La compañía, que tiene su sede en Phoenix, es la segunda mayor empresa minera de cobre del mundo. Emplea a cerca de 30 000 trabajadores y tiene operaciones mineras que abarcan cuatro continentes diferentes. Pero no se trataba de malas condiciones de mercado lo que causó que Freeport-McMoRan cambiara de marcha. Fue un auge único. Durante gran parte de las décadas de 1990 y 2000, el precio del cobre era bajo, sólo unos 75 centavos de dólar por libra, lo que hacía a la minería menos rentable de lo que había sido en el pasado. Por lo tanto, la explotación de una gran cantidad de minas de cobre y mantener bajos los costos se convirtió en una prioridad menor para Freeport-McMoRan.

Sin embargo, en 2006 el precio del cobre subió bastante, eventualmente tanto como \$4.50 la libra. Como resultado de ello, de Freeport-McMoRan se dio cuenta de que necesitaba cambiar su estrategia y rápido. Se necesita aumentar la producción e invertir en las personas y equipos nuevos con el fin de extraer tanto cobre como fuera posible, mientras que su precio era alto. La cuestión se convirtió en la forma de aplicar el cambio. Para agravar la tarea estaba el hecho de que cada mina se ha explotado por separado. Los altos directivos de la empresa ni siquiera sabían cómo sus empleados se organizaron por separado en las minas, por no hablar de lo que sus objetivos eran o los indicadores que se esperaban alcanzar. La empresa también había adquirido una compañía minera rival dos veces más grande, Phelps Dodge, lo que hizo más difícil la coordinación del desempeño de su gente y las operaciones.

Para alinear los objetivos de todos en la empresa y obtener todo de sus diversas minas que trabajan a máxima capacidad, Freeport-McMoRan decidió que sería necesario un nuevo sistema de administración del desempeño. Se esperaba que el sistema permitiera a la empresa implementar de forma rápida y monitorear los cambios necesarios, mientras que le daba la agilidad necesaria para cambiar las estrategias de nuevo cuando el precio del cobre cayera.

Muchos de los empleados que trabajan en las minas no utilizan las computadoras con regularidad en el trabajo, por lo que Freeport-McMoRan necesitaba un sistema que fuera fácil de usar. Por esta razón, la empresa adoptó un sistema de administración del desempeño basado en la Web, del desarrollador de software Taleo, que los empleados podrían usar en casa. Inicialmente, la empresa lanzó el sistema a 500 empleados como un programa piloto. Cuando se demostró que era exitoso, toda la empresa empezó a utilizar el sistema.

Al parecer, el sistema está funcionando bien. La compañía ha estado reportando ganancias muy fuertes que han sorprendido incluso a los analistas de Wall Street. Sus medidas de desempeño y fuerte administración también ganaron un lugar en el ranking Newsweek de las 500 mejores empresas "sustentables" de los Estados Unidos.

Mientras tanto, Taleo y otros desarrolladores de software de administración del desempeño están prosperando, también, al reportar grandes aumentos en las ventas de sus productos. ¿Por qué estas empresas van tan bien? Por un lado, como muestra el ejemplo de Freeport-McMoRan, el software mantiene a todos en una organización enfocados en

El sistema de administración del desempeño ayuda a Freeport-McMoRan a un cambio de marcha estratégico

los objetivos más importantes de la empresa, que pueden tener un fuerte impacto sobre el desempeño financiero de la misma. También ayuda a las organizaciones a medir las contribuciones de sus empleados y a fomentar, motivar y recompensar a los empleados sobre la base de sus logros. “Los gerentes necesitan datos confiables en tiempo real y pragmáticos instrumentos en línea para medir, identificar, analizar y comprender la capacidad de las personas de su organización y la capacidad que se necesita para competir en el futuro”, explica Jonathan Hogg, de PA Consulting Group, una empresa de consultoría y administración de IT.

Preguntas

1. ¿Por qué Freeport-McMoRan necesitó un sistema de administración del desempeño? ¿Cómo ayudará a la empresa si tiene que ajustar su estrategia en el futuro?
2. ¿Cree usted que un sistema de administración del desempeño de lápiz y papel podría haber sido tan eficaz como el sistema electrónico adoptado por Freeport-McMoRan? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Josh Bersin, “Performance Management Creates Agility in Copper Mining,” Bersin & Associates [blog] (Febrero 24, 2008), <http://www.berzin.com>; Jessica Twentymen, “Talent Management: Software Highlights Stars and Slackers,” *Financial Times* (Abril 20, 2011), <http://www.ft.com>; David Lee Smith, “You Can’t Afford to Pass Up Freeport-McMoRan,” *Motley Fool* (Abril 5, 2011); <http://www.fool.com>.

Estudio de caso

2

Evaluando a los empleados del Zoológico de San Diego

Más de 3 000 personas trabajan para la Sociedad Zoológica de San Diego, una organización sin fines de lucro que opera el Zoológico de San Diego, el Wild Animal Park de San Diego y el Instituto Zoológico de San Diego en Investigación para la Conservación. Las personas que trabajan para la sociedad no son tan variadas como las 800 especies de animales que ocupan a la sociedad, pero sí representan una amplia sección transversal de todo tipo de empleados. Éstos incluyen a todos, desde los veterinarios y científicos hasta el personal de servicio de alimentos y de seguridad.

Durante años la sociedad ha utilizado un sistema de papel y lápiz para evaluar a los empleados. Sin embargo, no hubo consecuencias en el caso de un supervisor que no se molestó en realizar sus revisiones, y someterlos a recursos humanos. Cuando ingresó Tim Mulligan, como nuevo director de recursos humanos de la sociedad, dijo “el antiguo proceso de evaluación era irregular en el mejor de los casos”. “Había gerentes dentro de la organización que no habían recibido críticas en diez años”, dice Mulligan. Simplemente, no había forma de verificar si las evaluaciones se habían hecho y lo más importante, no hubo comprensión de la necesidad de ellas por parte de los empleados o gerentes, dice Mulligan.

Para Mulligan era hora de cambiar la situación. Quería que la sociedad y sus gerentes establecieran algunas metas para sí mismos y sus trabajadores y para pagar a las personas en base a esos objetivos. “Es difícil insistir en la rendición de cuentas si no hay objetivos para sostenerlas”, dice.

En consecuencia, Mulligan armó un equipo para explorar la posibilidad de adoptar un sistema de administración del desempeño. Después de algunas investigaciones, el equipo determinó que el zoológico necesitaba un sistema que:

- Fuera fácil de usar, incluso para aquellos con conocimientos informáticos limitados, muchas personas en la empresa estaban recelosos de tener que aprender a manejar una pieza de software, así que esto era una prioridad;

- Vincule efectivamente los objetivos de los empleados con los objetivos de la Sociedad Zoológica;
- Mida objetivamente el desempeño de los empleados para que pueda estar relacionado con la compensación;
- Mejore la administración del proceso de seguimiento del proceso de revisión, y
- Contenga una característica de diario para que los empleados puedan registrar sus logros sobre una base durante todo el año.

Finalmente, la sociedad decidió adoptar el sistema de software halógeno eAppraisal. El software ha incorporado indicaciones que guían a los gerentes a través del proceso de revisión, y libera a los profesionales de recursos humanos de la tarea de recordar a los gerentes que las evaluaciones están pendientes. El proceso de evaluación también puede ser adaptado para incluir múltiples evaluadores.

Sólo había un problema, la sociedad no tenía metas. Por lo tanto, se formó un segundo equipo de más de 200 gerentes para establecer metas y determinar las competencias clave que conducen al éxito de un gerente en la organización. A principios de año, cada director elige cinco metas, por lo menos tres de las cuales deben estar vinculadas a los objetivos generales de la organización. Estos objetivos se basan en todo, desde la satisfacción de los clientes hasta los ingresos. "La solución no se metió en sus gargantas por recursos humanos", dijo Mulligan. "No importa en qué departamento haya trabajado, usted tuvo un voto sobre las competencias que iban a ser incluidas".

Desde la implementación de los sistemas de eAppraisal, la tasa de finalización de la evaluación ha pasado de alrededor del 50 por ciento a un 100 por ciento. "Al principio, creí que a nuestros empleados le resultaba difícil creer que todo esto estaba sucediendo realmente", dijo Mulligan, "Ver a los gerentes tener que rendir cuentas por la satisfacción del cliente, satisfacción de los empleados, los presupuestos, y la capacitación y el desarrollo están ayudando a fortalecer la rendición de cuentas de los empleados de nuestra organización y para elevar la moral en general." Tampoco es que se pierda el toque humano cuando se trata de evaluaciones. Las evaluaciones del desempeño deben ser entregadas en persona, y los supervisores y sus empleados deben discutir los resultados, así como revisar las evaluaciones en conjunto. Un empleado no sólo puede descargar su valoración en la Web y leerla.

"La gente viene a trabajar en el Zoológico y el Wild Animal Park, porque creen en nuestros esfuerzos para conservar las especies en peligro de extinción", dijo Douglas Myers, director ejecutivo y consejero delegado de la Sociedad Zoológica. "Tim ha trabajado para asegurar que esta dedicación sea reconocida y recompensada."

Preguntas

1. ¿Por qué las organizaciones no lucrativas, como la Sociedad Zoológica de San Diego, necesitan un sistema de evaluación si su objetivo no es maximizar sus beneficios?
2. ¿Cuáles cree usted que son los pros y los contras de la utilización de un sistema de evaluación basado en la Web?
3. ¿De qué manera el nuevo sistema de evaluación afectará a los empleados y los tipos de empleados que trabajan en el zoológico?

Fuente: "The Zoological Society of San Diego Redefined Its Corporate Culture with Its New Employee Performance Management System," Halogen Software [estudio de caso], publicado en Abril 23, 2011; Todd Henneman, "Employee Performance Management: What's Gnu at the Zoo," *Workforce Management*, Septiembre 2006; "San Diego Zoo Human Resources Director Honored," *Imperial Valley News* (Julio 16, 2008), <http://www.ipvpressonline.com>.

Notas y referencias



1. Susan Scherreik, "Your Performance Review: Make It Perform," *Business Week*, no. 3762 (Diciembre 17, 2001): 139; Dick Grote, "Performance Evaluations: Is It Time for a Makeover?" *HRFocus* 77, no. 11 (Noviembre 2000): 6–7; "Employers Need to Do a Better Job of Performance Management," *Managing Training & Development* (Abril 2003): 8; Christopher D. Lee, "Feedback, Not Appraisal," *HRMagazine* 51, no. 11 (Noviembre 2006): 111–114. Cardy, R. L. y Leonard, B. 2011. Performance management: concepts, skills, and exercises. M. E. Sharpe, Inc.
2. Dana Jarvis, "Why Should We Continue Performance Appraisals if We Can't Give Raises," *Workforce Management* (Septiembre 2010) <http://www.workforce.com>.
3. David Allen y Rodger Griffeth, "Test of a Mediated Performance-Turnover Relationship Highlighting the Moderating Roles of Visibility and Reward Contingency," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 5 (Octubre 2001): 1014–21; Charles Pettijohn, Linda Pettijohn, y Michael D'Amico, "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction," *Human Resource Development Quarterly* 12, no. 2 (Verano 2001): 127–46; Scott y Einstein, "Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations," 107–16; "Organizations Seek Stronger Performance Management—and PFP," *Pay for Performance Report* 4, no. 6 (Junio 2004): 2–4.
4. Garry Kranz, "Employees Want Feedback Even If It's Negative," *Workforce Management* (Febrero 17, 2010), <http://www.workforce.com>.
5. Janet Wiscombe, "Can Pay for Performance Really Work?" *Workforce* 80, no. 8 (Agosto 2001): 28–34; Charlotte Garvey, "Meaningful Tokens of Appreciation: Cash Awards Aren't the Only Way to Motivate Your Workforce," *HRMagazine* 49, no. 8 (Agosto 2004): 101–106; Lisa D. Sprengle, "Forced Ranking: A Good Thing for Business?" *Workforce.com*.
6. Donna Doldwasser, "Me a Trainer?" *Training* 38, no. 4 (Abril 2001): 60–66; Rebecca Ganzel, "Mike Carter," *Training* 38, no. 7 (Julio 2001): 28–30; Carla Johnson, "Making Sure Employees Measure Up," *HRMagazine* 46, no. 3 (Marzo 2001): 36–41; Morton D. Rosenbaum, "Gratitude Adjustment: When a Pat on the Back Isn't Enough," *Meetings & Conventions* 39, no. 7 (Junio 2004): 20; James W. Smith, Manuel London, y Richard R. Reilly, "Does Performance Improve Following Multisource Feedback?" *Personnel Psychology* 58, no. 1 (Primavera 2005): 33–67.
7. Matthew Boyle, "Performance Reviews: Perilous Curves Ahead," *Fortune* 143, no. 11 (Mayo 28, 2001): 187–88; Susanne Scott y Walter Einstein, "Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations: One Size Does Not Fit All," *Academy of Management Executive* 15, no. 2 (Mayo 2001): 107–16; "Study Questions Performance Appraisal," *Australasian Business Intelligence* (Mayo 1, 2003); Drew Robb, "Building a Better Workforce: Performance Management Software Can Help You Identify and Develop High-Performing Workers," *HRMagazine* 49, no. 10 (Octubre 2004): 86–93.
8. Jonathan A. Segal, "86 Your Appraisal Process?" *HRMagazine* 45, no. 10 (Octubre 2000): 199–206; Barry Witcher y Rosie Butterworth, "Honshin Kanri: How Xerox Manages," *Long-Range Planning* 32, no. 3 (Junio 1999): 323–32.
9. Kathryn Bartol, Cathy Durham, y June Poon, "Influence of Performance Evaluation Rating Segmentation on Motivation and Fairness Perceptions," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 6 (Diciembre 2001): 1106–19; Anne P. Hubbell, "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust," *Communication Studies* 56, no. 1 (Marzo 2005): 47; Rebecca M. Chory-Assad, "Room for Improvement," *Training* 40, no. 11 (Diciembre 2003): 18–20; Deanna M. Merritt, "Appraising the Performance Appraisal," *Supervision* 68, no. 4 (Abril 2007): 3–5.
10. John Newman, J. Mack Robinson, Larry Tyler, David Dunbar, y Joseph Zager, "CEO Performance Appraisal: Review and Recommendations/Practitioner Application," *Journal of Healthcare Management* 46, no. 1 (Enero/Febrero 2001): 21–38; Bob Losyk, "How to Conduct a Performance Appraisal," *Public Management* 84, no. 3 (Abril 2002): 8–12; Arup Varma y Shaun Pichler, "Interpersonal Affect: Does It Really Bias Performance Appraisals?" *Journal of Labor Research* 28, no. 2 (Primavera 2007): 397–412.
11. David Javitch, "How to Survive Employee Appraisals," *Entreprenur.com*, publicado Abril 23, 2011.
12. Doug Cederblom, "From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience," *Public Personnel Management* 31, no. 2 (Verano 2002): 131–40; "Anonymous 360-Feedback Drives Vauxhall Strategy," *Personnel Today* (Agosto 19, 2003): 16; Cindy Romaine, "Staying Relevant: Competencies and Employee Reviews," *Information Outlook* 8, no. 7 (Abril 2004): 21–25; Jerry K. Palmer y James M. Loveland, "The Influence of Group Discussion on Performance Judgments: Rating Accuracy, Contrast Effects, and Halo," *Journal of Psychology* 142, no. 2 (Marzo 2008): 117–130; "When Promotions Are on the Line, Follow Your Criteria and Beware Supervisor Bias," *HR Specialist: Ohio Employment Law* 3, no. 12 (Diciembre 2009): 2.
13. Jason D. Shaw y Nina Gupta, "Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter?" *Personnel Psychology* 57, no. 4 (Inviero 2004): 847–80.
14. Joel Lefkowitz, "The Role of Interpersonal Affective Regard in Supervisory Performance Ratings: A Literature Review and Proposed Causal Model," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73, no. 1 (Marzo 2000): 67–85; Scott Highhouse, "Assessing the Candidate as a Whole: A Historical and Critical Analysis of Individual Psychological Assessment for Personnel Decision Making," *Personnel Psychology* 55, no. 2 (Verano 2002): 363–397.
15. Joanne Sammer, "Calibrating Consistency," *HRMagazine* 53, no. 1 (Enero 2008): 73–75.
16. Brito v. Zia Company, 478 F.2d 1200 (10th Cir. 1973); Trenea L. Gillespie y Richard O. Parry, "Fuel for Litigation? Links between Procedural Justice and Multisource Feedback," *Journal of Managerial Issues* 18, no. 4 (Inviero 2006): 530–546.
17. Albemarle Paper Company v. Moody, 422 U.S. 405 (1975); Terry Gillen, "Appraisal: When Best Practice Is Bad Practice," *People Management* 11, no. 19 (Septiembre 29, 2005): 58.

18. Timothy Appel, "Goodyear Ends Ratings System ahead of Lawsuit," *The Wall Street Journal* (Septiembre 12, 2002), B8; "How to Stay 'Legal' with Performance Evaluation and Testing," *Managing Training & Development*, no. 4 (Febrero 2004): 9.
19. Gillian Flynn, "Getting Performance Reviews Right," *Workforce* 80, no. 5 (Mayo 2001): 76–78; David C. Martin, Kathryn M. Bartol, y Patrick E. Kehoe, "The Legal Ramifications of Performance Appraisal: The Growing Significance," *Public Personnel Management* 29, no. 3 (Otoño 2000): 381; Deanna M Merritt, "Appraising the Performance Appraisal," *Supervision* 68, no. 4 (Abril 2007): 3–5; Kevin R. Murphy, "Perspectives on the Relationship between Job Performance and Ratings of Job Performance," *Industrial & Organizational Psychology* (Junio 2008): 197–205; Cindy Miller, "Performance Appraisals in a Legal Context," *HR Info* (Julio 8, 2008), <http://cindymiller.wordpress.com/>.
20. "Loose Lips Lose Lawsuits: Screen Performance Reviews for FMLA comments," *Business Management Daily* (Agosto 31, 2010), <http://www.businessmanagementdaily.com>.
21. Joan Brett y Leanne Atwater, "360-Degree Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 5 (Octubre 2001): 930–42; Bruce Pfau, Ira Kay, Kenneth Nowak, y Jai Ghorpade, "Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?" *HRMagazine* 47, no. 6 (Junio 2002): 54–59; Maury Peiperl, "Getting 360-Degree Feedback Right," *Harvard Business Review* 79, no. 1 (Enero 2001): 142–47; Robert Gandossy y Tina Kao, "Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice," *Human Resource Planning* 27, no. 4 (Diciembre 2004): 15–20.
22. Corey E. Miller y Carl L. Thornton, "How Accurate Are Your Performance Appraisals?" *Public Personnel Management* (Verano 2006): 153–162; Edward J. Inderrieden, Robert E. Allen, y Timothy J. Keaveny, "Managerial Discretion in the Use of Self-Ratings in an Appraisal System: The Antecedents and Consequences," *Journal of Managerial Issues* 16, no. 4 (Invierno 2004): 460–484.
23. Jeffrey Seglin, "Reviewing Your Boss," *Fortune* 143, no. 12 (Junio 11, 2001): 248; Ann Harrington, "Workers of the World, Rate Your Boss!" *Fortune* 142, no. 6 (Septiembre 18, 2000): 340–42; Robert Thompson, "Management Lite: Less Control, More In-novation," *HRMagazine* 44, no. 8 (Agosto 1999): 10.
24. Ibid.
25. Brett y Atwater, "360-Degree Feedback," 930–42; Paula Silva y Henry L. Tosi, "Determinants of the Anonymity of the CEO Evaluation Process," *Journal of Managerial Issues* 16, no. 1 (Primavera 2004): 87–103.
26. Ann Pomeroy, "Great Places, Inspired Employees: The Nation's Best Employers Show That Inspiring Employee Involvement through Good HR Practices Makes Good Business Sense," *HRMagazine* 49, no. 7 (Julio 2004): 44–64; Sue Browness, "Full-Circle Feedback," *Profit* 25, no. 2 (Mayo 2006): 77.
27. John Drexler, Jr., Terry Beehr, y Thomas Stetz, "Peer Appraisals: Differentiation of Individual Performance on Group Tasks," *Human Resource Management* 40, no. 4 (Invierno 2001): 333–45.
28. Scott and Einstein, "Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations," 107–16; Debbie Kibbe y Jill Casner-Lotto, "Ralston Foods: From Greenfield to Maturity in a Team-Based Plant," *Journal of Organizational Excellence* 21, no. 3 (Verano 2002): 57–67; Simon Taggar y Mitchell Neubert, "The Impact of Poor Performers on Team Outcomes: An Empirical Examination of Attribution Theory," *Personnel Psychology* 57, no. 4 (Invierno 2004): 935–69.
29. Bradley Kirkman y Benson Rosen, "Powering Up Teams," *Organizational Dynamics* 28, no. 3 (Invierno 2000): 48–66; Matthew Valle y Kirk Davis, "Teams and Performance Appraisal: Using Metrics to Increase Reliability and Validity," *Team Performance Management* 5, no. 8 (1999): 238–43; Ebrahim Soltani, Robert Van der Meer, Terry M. Williams, y Pei-chun Lai, "The Compatibility of Performance Appraisal Systems with TQM Principles: Evidence from Current Practice," *International Journal of Operations & Production Management* 26, no. 1 (2006): 92–112.
30. Michael Cohn, "Best Buy Beefs Up Customer Value at the Call Center," *Internet World* 8, no. 6 (Junio 2002): 42–43; Joe Kohn, "Isuzu Has IDEA for Boosting Sales," *Automotive News* 76, no. 5973 (Marzo 4, 2002): 41; D. L. Radcliff, "A New Paradigm of Feedback," *Executive Excellence* 19, no. 4 (Abril 2002): 20; Neeraj Bharadwaj y Anne Roggeveen, "The Impact of Offshored and Outsourced Call Service Centers on Customer Appraisals," *Marketing Letters* 19, no. 1 (Enero 2008): 13–23.
31. Pfau, Kay, Nowak, and Ghorpade, "Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?" 54–59; Peiperl, "Getting 360-Degree Feedback Right," 142–47; Jack Kondrasuk, y Matt Graybill, "From Paper to Computer," *The Human Resource Professional* 13, no. 6 (Noviembre/Diciembre 2000): 18–19.
32. Gary Meyer, "Performance Reviews Made Easy, Paperless," *HRMagazine* 45, no. 10 (Octubre 2000): 181–84; Douglas P. Shuit, "Huddling with the Coach—Part 2," *Workforce Management* 84, no. 2 (Febrero 1, 2005): 5; "Ceridian and Softscape Announce an Agreement to Deliver Employee Performance and Development Solutions," *Payroll Manager's Report* (Mayo 2004): 13; K. Sanwong, "The Development of a 360-Degree Performance Appraisal System: A University Case Study," *International Journal of Management* 25, no. 1 (Marzo 2008): 16–22.
33. "Performance Appraisal," *HRMagazine* 47, no. 10 (Octubre 2002): 146; Frank E. Kuzmits, Arthur J. Adams, Lyle Sussman, y Louis E. Raho, "360-Feedback in Health Care Management: A Field Study," *The Health Care Manager* 23, no. 321 (Octubre–Diciembre 2004): 321–29; Jerry K. Palmer y James M. Loveland, "The Influence of Group Discussion on Performance Judgments: Rating Accuracy, Contrast Effects, and Halo. Preview," *Journal of Psychology* 142, no. 2 (Marzo 2008): 117–130; S. Bartholomew Craig y Kelly Hannum, "Research Update: 360-Degree Performance Assessment," *Consulting Psychology Journal: Practice & Research* 58, no. 2 (Primavera 2006): 117–124; G.N. Salunke "Colleagues, Managers, Customers, and Competitors Keys to Development: 360 Degree Approach to Development," *Advances in Management* 3, no. 8 (Agosto 2010): 32.
34. Gary E. Roberts, "Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal," *Public Personnel Management* 27, no. 3 (Otoño 1998): 301–20; William Hubbard, "Bring Performance Appraisal Training to Life," *HRMagazine* 40, no. 5 (Mayo 1995): 166, 168; Filip Lievens, "Assessor Training Strategies and Their Effects on Accuracy, Interrater Reliability, and Discriminant Validity," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 2 (Abril 2001): 255–64; Dick Grote, "Performance Appraisals: Solving Tough Challenges," *HRMagazine* 45, no. 7 (Julio 2000): 145–50; Leslie A. Weatherly, "Performance Management: Getting It Right from the Start," *HRMagazine* 49, no. 3 (Marzo 2004): S1–S12.

35. Gary P. Latham y Kenneth N. Wexley, *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, 2a. ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994), 137.
36. Lefkowitz, "The Role of Interpersonal Affective Regard in Supervisory Performance Ratings," 67–85; Edwin Arnold y Marcia Pulich, "Personality Conflicts and Objectivity in Appraising Performance," *The Health Care Manager* 22, no. 3 (Julio–Septiembre 2003): 227; Krista Uggerslev y Lorne M. Sulsky, "Using Frame-of-Reference Training to Understand the Implications of Rater Idiosyncrasy for Rating Accuracy," *Journal of Applied Psychology*, 93, no. 3 (Mayo 2008): 711–719.
37. Deidra J. Schleicher y David V. Day, "A Cognitive Evaluation of Frame-of-Reference Rater Training: Content and Process Issues," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73, no. 1 (Enero 1998): 76–101; Wanda Smith, K. Vernard Harrington, and Jeffery Houghton, "Predictors of Performance Appraisal Discomfort: A Preliminary Examination," *Public Personnel Management* 29, no. 1 (Primavera 2000): 21–32; Krista L. Uggerslev y Lorne M. Sulsky, "Using Frame-of-Reference Training to Understand the Implications of Rater Idiosyncrasy for Rating Accuracy," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 3 (Mayo 2008): 711–719.
38. Christopher Bartlett y Andrew McLean, "GE's Talent Machine," *Harvard Business School* (2006), Case # 9-304-049.
39. Gail Johnson, "Forced Ranking: The Good, the Bad, and the Alternative," *Training* 41, no. 5 (Mayo 2004): 24–31; Christine A. Amalfe y Eileen Quinn Steiner, "Forced Ranking Systems: Yesterday's Legal Target?" *New Jersey Law Journal* (Marzo 28, 2005); Jessica Marquez, "Is GE'S Ranking System Broken?" *Workforce Management* 86, no. 12 (Junio 25, 2007): 1–3.
40. Lisa Keeping y Paul Levy, "Performance Appraisal Reaction: Measurement, Modeling, and Method Bias," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 5 (Octubre 2000): 708–23.
41. Adam B. Butler y Amie Skattebo, "What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 4 (Diciembre 2004): 553–64; Cheri Ostroff, Leanne E. Atwater, y Barbara J. Feinberg, "Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context, and Outcomes," *Personnel Psychology* 57, no. 1 (Vero-
ano 2004): 333–37; Mike Schraeder y Jim Simpson, "How Similarity and Liking Affect Performance Appraisals," *Journal for Quality & Participation* 29, no. 1 (Primavera 2006): 34–40.
42. Kristina E. Chirico, M. Ronald Buckley, Anthony R. Wheeler, Jeffrey D. Facteau, H. John Bernardin y Danielle S. Beu, "A Note on the Need for True Scores in Frameof-Reference (FOR) Training Research," *Journal of Managerial Issues* 16, no. 3 (Otoño 2004): 382–98; Christopher D. Lee, "Feedback, Not Appraisal," *HRMagazine* 51, no. 11 (Noviembre 2006): 111–114.
43. Stephen C. Behrenbrinker, "Conducting Productive Performance Evaluations in the Assessor's Office," *Assessment Journal* 2, no. 5 (Septiembre/Octubre 1995): 48–54; Aharon Tziner, Christine Joanis, y Kevin Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction," *Group & Organization Management* 25, no. 2 (Junio 2000): 175–90.
44. Elaine Pulakos, Sharon Arad, Michelle Donovan, y Kevin Plamondon, "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 4 (Agosto 2000): 612–24; Leslie A. Weatherly, "Performance Management: Getting It Right from the Start," *HRMagazine* 49, no. 3 (Marzo 2004): S1–S12; Edwin Arnold y Marcia Pulich, "Personality Conflicts and Objectivity in Appraising Performance," *The Health Care Manager* 22, no. 3 (Julio–Septiembre 2003): 227.
45. Latham y Wexley, Increasing Productivity; Tziner, Joanis y Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal," 175–90; Simon Taggar y Trevor Brown, "Problem-Solving Team Behaviors: Development and Validation of BOS and a Hierarchical Factor Structure," *Small Group Research* 32, no. 6 (Diciembre 2001): 698–726; Paul Falcone, "Big-Picture Performance Appraisal," *HR Focus* 84, no. 9 (Septiembre 2007): 1–15.
46. Daniel Bachrach, Elliot Bendoly y Philip Podsakoff, "Attributions of the 'Causes' of Group Performance as an Alternative Explanation of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 6 (Diciembre 2001): 1285–93; Susan Leandri, "Measures That Matter: How to Fine-Tune Your Performance Measures," *Journal for Quality and Participation* 24, no. 1 (Primavera 2001): 39–41.
47. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Brothers, 1954); reeditado por HarperCollins en 1993); Janice S. Miller, "High Tech and High Performance: Managing Appraisal in the Information Age," *Journal of Labor Research* 24, no. 3 (Verano 2003): 409–425.
48. E. Locke y G. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990). Véase también John J. Donovan y David J. Radosevich, "The Moderating Role of Goal Commitment on the Goal Difficulty-Performance Relationship: A Meta-Analytic Review and Critical Reanalysis," *Journal of Applied Psychology* 83, no. 2 (Abril 1998): 308–15; Cindy Romaine, "Staying Relevant: Competencies and Employee Reviews," *Information Outlook* 8, no. 4 (Abril 2004): 21–25; Gail Johnson, "Room for Improvement," *Training* 40, no. 11 (Diciembre 2003): 18–20.
49. Jack Steele, "Transforming the Balanced Scorecard into Your Strategy Execution System," *Manage* 53, no. 1 (Septiembre/Octubre 2001): 22–23. Véase también Robert Kaplan y David Norton, "Strategic Learning and the Balanced Scorecard," *Strategy & Leadership* 24, no. 5 (Septiembre/Octubre 1996): 18–24; Robert Kaplan y David Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (Enero–Febrero 1996): 75–85; Joe Mullich, "Get in Line: People Talk about Aligning Corporate, Departmental and Employee Goals, But Not Many Actually Do It," *Workforce Management* 82, no. 13 (Diciembre 2003): 43; "Good Appraisal Is Simple, Happens Often, Experts Say," *The Orlando Sentinel* (via Knight-Ridder/Tribune News Service), Diciembre 3, 2003; Li-cheng Chang, "The NHS Performance Assessment Framework as a Balanced Scorecard Approach," *International Journal of Public Sector Management* 20, no 2 (2007): 101–117.
50. Deloris McGee Wanguri, "A Review, an Integration, and a Critique of Cross-Disciplinary Research on Performance Appraisals, Evaluations, and Feedback," *Journal of Business Communications* 32, no. 3 (Julio 1995): 267–93; Tziner, Joanis, y Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal," 175–90; "Good Appraisal Is Simple, Happens Often, Experts Say"; Joanna Haworth, "Measuring Performance,"

- Nursing Management—UK* 15, no. 3 (Junio 2008): 22–28.
51. Kwok Leung, Steven Su, y Michael Morris, “When Is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory Feedback,” *Human Relations* 54, no. 9 (Septiembre 2001): 1155–87; Ted Pollock, “Make Your Criticism Pay Off,” *Electric Light & Power* 81, no. 1 (Enero 2003): 31; “Five Ways to Tackle Poor Performers,” *Law Office Management & Administration Report* 6, no. 12 (Diciembre 2006): 9.
52. “Focus on Success,” *Aftermarket Business* 115, no. 2 (Febrero 2005): 1.
53. Helen Wilkie, “The Tricky Art of Criticism,” *HRMagazine* 49, no. 12 (Diciembre 2004): 77–83.

9

Administración de la compensación





**Al concluir el estudio
de este capítulo,
usted será capaz de:**

OBJETIVO 1 Explicar cómo formular un programa de compensación estratégico.

OBJETIVO 2 Indicar cómo se determinan los sueldos.

OBJETIVO 3 Saber cómo realizar una evaluación de puestos efectiva.

OBJETIVO 4 Explicar el propósito de una encuesta de sueldos y salarios.

OBJETIVO 5 Definir la curva salarial, niveles de pago y rangos de tasas o tarifas como partes de la estructura de compensación.

OBJETIVO 6 Comprender la importancia del uso de una tabla de mando de compensación.

OBJETIVO 7 Identificar las principales cláusulas de las leyes federales de Estados Unidos que afectan a la compensación.



En 2011, Google dio a todos sus empleados un incremento del 10 por ciento. El aumento salarial en toda la compañía, repartido entre 20 300 empleados, tal vez le cueste a la compañía \$1 mil millones de dólares al año. En un correo electrónico a los empleados, el ex director general de Google, Eric Schmidt, explicó que se han recibido comentarios acerca de que el salario es más importante que otras fuentes de pago (por ejemplo, bonos y acciones en la empresa).¹ Schmidt explicó que incluso en una economía en desaceleración se encuentran en una “guerra por el talento” y que los empleados habían expresado su preocupación “en materia de precios por las nubes de propiedad, hipotecas y ese tipo de cosas”. Pero en última instancia, declaró Schmidt, que la razón principal para el incremento fue que “simplemente pensé que era bueno para toda la empresa!”²

La compensación es una manera de aumentar la lealtad de los empleados. En el caso de Google, es visto como una forma de disminuir la probabilidad de que sus empleados sean contratados por la competencia, como Facebook.³ Refleja un movimiento estratégico por parte de la empresa para demostrar que sus empleados son el componente más importante para el éxito de Google. ¿Por qué enfocarse en la compensación? ¿Por qué no mejor seleccionar a los empleados que serán más leales? ¿Por qué no mejorar los programas de capacitación o los sistemas de evaluación? La respuesta es simple. La compensación está directamente relacionada con los medios de subsistencia de un empleado. Los empleados pueden recibir una capacitación estelar, oportunidades de crecimiento abundante, y estar completamente satisfechos con su trabajo y su entorno, pero no van a presentarse a trabajar si no hay un cheque de pago a cambio.



¿Qué es compensación?

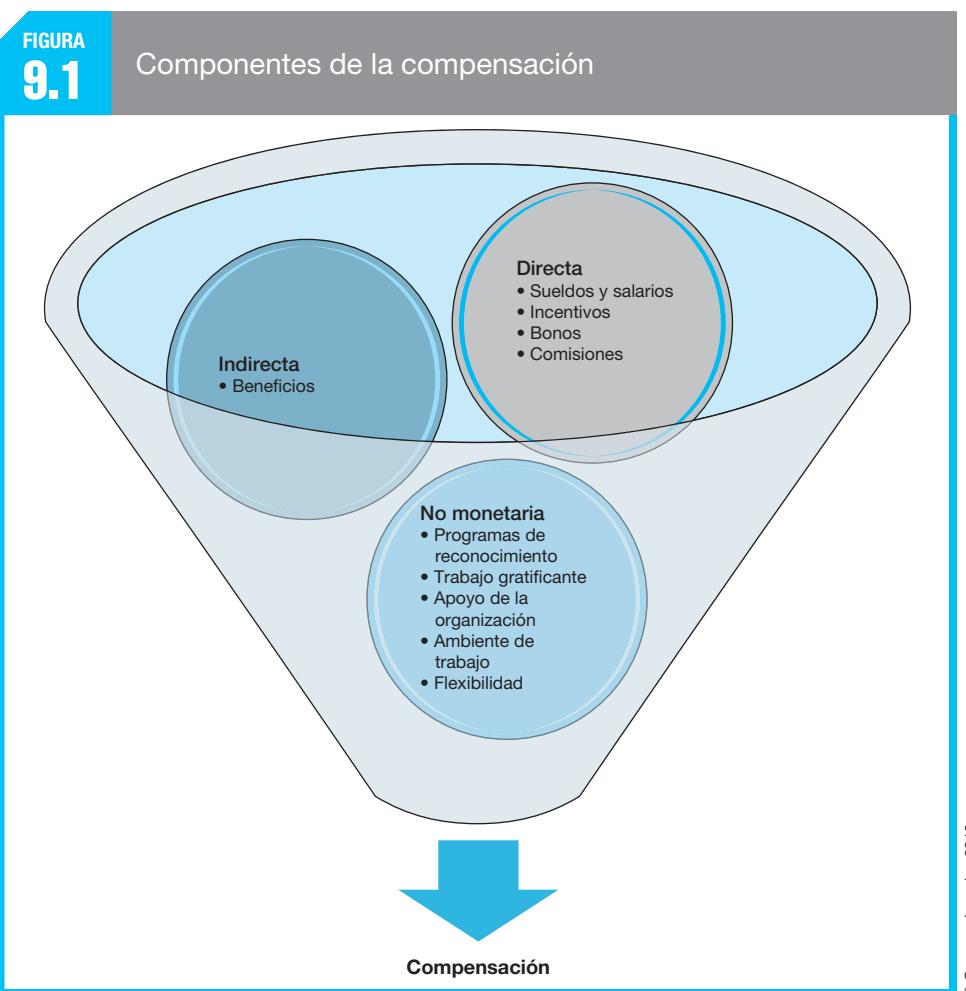
La compensación consiste de tres componentes principales. La *compensación Directa* comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La *compensación indirecta* comprende los beneficios proporcionados por los empleadores, y la *compensación no monetaria* incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales. Vea la figura 9.1.

La forma en que se asignan estos tres componentes de la remuneración envía un mensaje a los empleados acerca de lo que la gerencia considera que es importante y los tipos de actividades que promueve.⁴ Por otra parte, para un empleador, la compensación constituye un costo de operación de tamaño considerable. En ciertos entornos de fabricación, la compensación es tan alta como el 60 por ciento de los costos totales e incluso más alta para muchas organizaciones de servicio.⁵ Ravin Jesuthasan, especialista en compensación en Towers Perrin, señala, “Los costos laborales son una parte importante de los gastos de cualquier organización, y una parte muy importante para algunos, pero las empresas siguen gastando en programas de pago sin ninguna evidencia de relevancia empresarial.”⁶ Esto significa que la compensación debe ser manejada de manera estratégica para garantizar que los costos se mantengan bajos, mientras que la motivación del empleado y los resultados se mantienen altos. Lograr ese equilibrio no es tarea fácil.

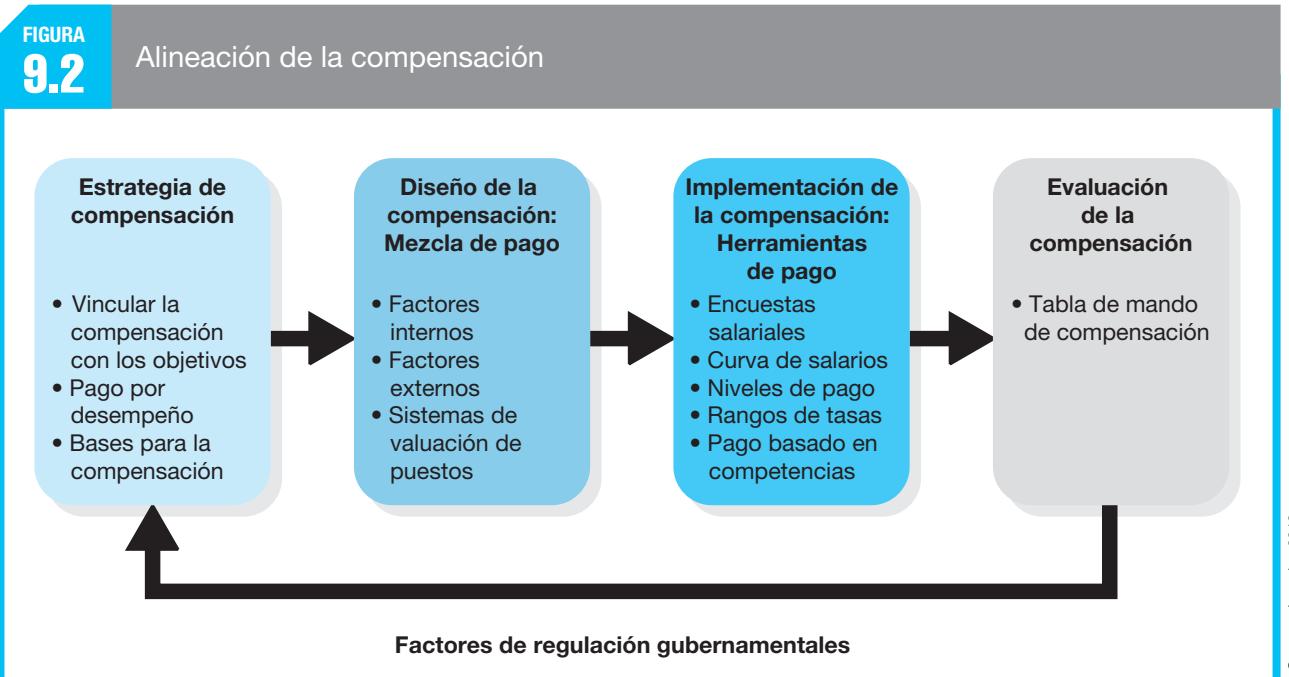
En este capítulo le ayudaremos a aprender a alinear estratégicamente los tres aspectos de la compensación con los objetivos de una organización, diseñar una mezcla de pago sobre la base de la estrategia de compensación, aplicar la mezcla con una serie de herramientas de pago, y evaluar el sistema de compensación con una tabla de mando. También analizaremos cómo las regulaciones federales de Estados Unidos pueden influir en las decisiones sobre las compensaciones. Vea la figura 9.2 para más detalles. En el capítulo 10 se revisarán los planes de incentivos financieros para los empleados. Los beneficios que son parte del paquete total de compensación se analizarán en el capítulo 11.

**FIGURA
9.1**

Componentes de la compensación

**FIGURA
9.2**

Alineación de la compensación





Compensación estratégica

OBJETIVO 1

Facebook tiene más de 2 000 empleados y oficinas en más de una docena de países. ¿Cómo desarrollar una estrategia de compensación para que coincida con los objetivos de innovación continua y crecimiento del negocio?

¿Qué es la compensación estratégica? Dicho de manera sencilla, es la compensación de los empleados en las formas que aumenten la motivación y el crecimiento, al mismo tiempo que alinean sus esfuerzos con los objetivos de la organización. La compensación estratégica ha redefinido el papel y la contribución señalada de la compensación. No sólo es un mero “costo de hacer negocios”, usada estratégicamente, la compensación es una herramienta para asegurar la ventaja competitiva.

El desarrollo de una estrategia de compensación requiere que los objetivos de la organización se analicen en primer lugar. ¿Qué hace la empresa para ser conocida? ¿Cuáles son sus proyecciones de crecimiento? ¿Cuáles son sus competencias centrales? Una vez que resuelve esto, usted puede entonces decidir qué tipos de conductas y habilidades se verán recompensados. Al recompensar habilidades y conductas específicas, usted demuestra que está dispuesto a pagar por el rendimiento y no sólo por presentarse a trabajar. Finalmente, como parte de su estrategia necesita decidir sobre la base de compensación más adecuada para los tipos de puestos de trabajo en su empresa. Por ejemplo, es posible que desee pagar a un representante de ventas basándose más en la comisión y a un gerente más en un sueldo anual.

La compensación estratégica va más allá de determinar lo que el mercado considera pagar a los empleados, aunque las tasas de mercado son un elemento de la planeación de la compensación. La compensación estratégica también debe vincular de manera determinante la compensación con la misión y los objetivos generales de negocio de la organización. Por ejemplo, mientras que la decisión de Google de incrementar el salario base para todos sus empleados fue un movimiento estratégico para ser más competitivos con los precios de mercado, Google también reconoce que el salario base no lo es todo. Un gerente de desarrollo de producto declaró: “Yo podría estar haciendo mucho más de lo que estoy haciendo en Google, pero elegí Google debido a la flexibilidad de crecer y trabajar en nuevos productos... además, ¿en qué otro lugar puede usted conseguir que un cocinero prepare el desayuno, el almuerzo y la cena en cualquier momento que desee?”⁷ En este sentido, Google no sólo ha alineado su estrategia de compensación con el mercado externo, también lo ha alineado con su deseo de ser una empresa flexible e innovadora, cuya competencia central se encuentra en la creatividad de su gente. Al comentar acerca de la importancia de la planeación estratégica de la compensación para el éxito de la organización, Gerald Ledford y Elizabeth Hawk, dos especialistas en la materia de las compensaciones, observan: “Las empresas en toda la economía han empezado a reconsiderar sus sistemas de compensación en busca de la ventaja competitiva”.

Además, la compensación estratégica sirve para entrelazar los pagos monetarios hechos a los empleados, con otras iniciativas de recursos humanos como reclutamiento, selección, capacitación, retención y evaluación del desempeño. Por ejemplo, el pago inicial puede hacer la diferencia para que una persona solicite o no un puesto. Un especialista en compensación que habló con uno de los autores observó: “El vínculo de los niveles de pago con los mercados de trabajo es una cuestión de política estratégica porque sirve para atraer o retener a los empleados valiosos al mismo tiempo que afecta el presupuesto relativo a la nómina de la organización”. Por ejemplo, universidades como la del Estado de Idaho; el Mesa Community College en Mesa, Arizona, y la Universidad de Georgia saben que no pueden atraer o conservar a catedráticos calificados si su estrategia de pagos no está vinculada con las tasas competitivas del mercado.

Muchos restaurantes de comida rápida, como Burger King, Taco Bell y Blimpie's (tradicionalmente empresas de sueldo bajo) han tenido que aumentar sus sueldos iniciales para atraer a un número suficiente de aspirantes con el cual cumplir sus requisitos del proceso de empleo. Si las tasas de pago son altas (lo que crea una reserva grande de solicitantes), entonces las organizaciones pueden decidir incrementar sus estándares de selección y contratar a los empleados mejor calificados. Esto, a su vez, puede reducir los costos de capacitación del empleador. Cuando los empleados se desempeñan a niveles excepcionales,

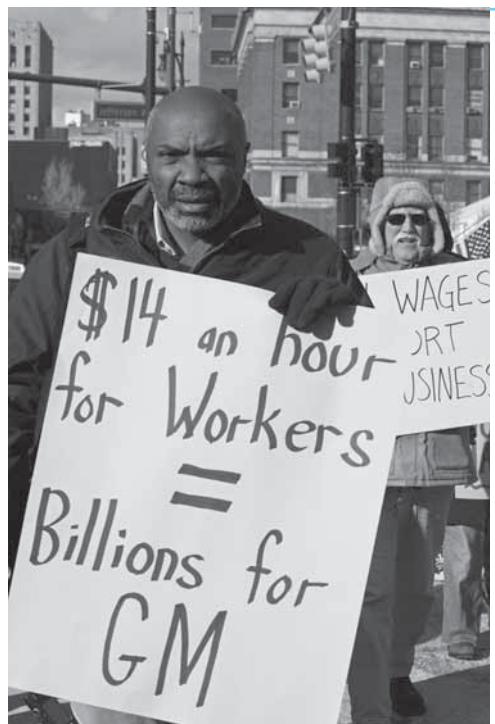
sus evaluaciones de desempeño pueden justificar un incremento de la tasa de pago. Por estas y otras razones, una organización debe desarrollar un programa formal para administrar la compensación de los empleados. El primer paso de ese programa es desarrollar una estrategia de compensación vinculada a los objetivos de la organización.

Vinculación de la compensación con los objetivos de la organización

La crisis financiera de 2007-2010 cambió el panorama para la compensación. Ahora las empresas están mucho más estudiadas por los accionistas, el gobierno y el público en general de lo que pagan a su gente. Por ejemplo, debido a las quejas por los abultados sueldos del gobierno federal, los bonos exorbitantes de los banqueros de Wall Street, y los generosos beneficios de los trabajadores de la industria automotriz, los gerentes están tratando de asegurar que sus planes de compensación están en estricta alineación con los objetivos de la organización.

En particular, una encuesta de Bloomberg National mostró que más del 70 por ciento de los estadounidenses cree que los grandes bonos deberían ser prohibidos para las empresas de Wall Street que se llevaron a rescate por parte de los contribuyentes. Una ley destinada a otorgar a los accionistas más voz en la compensación de los banqueros fue aprobada en julio, 2010.⁸ Los bancos de Wall Street son ahora mucho más cuidadosos para recompensar a los empleados sólo cuando su desempeño está en consonancia con los objetivos organizacionales. Por otra parte, el presidente norteamericano Obama promulgó un congelamiento de los salarios federales por dos años (2011-2012) para ayudar al gobierno a alcanzar sus objetivos de reducción del déficit. El presidente Obama declaró que “[la congelación] ahorraría... \$ 28 mil millones en ahorros acumulativos durante los próximos cinco años”.⁹ Por último, debido en parte a las malas decisiones estratégicas, General Motors (GM) experimentó altas pensiones, salarios y costos de los beneficios que la empresa no pudo sostener en la crisis financiera. Como resultado de ello, GM terminó despidiendo a más de 107 000 empleados durante la crisis financiera.¹⁰ Si bien el sindicato de la industria automotriz de los Estados Unidos tuvo parte de la culpa de su falta de flexibilidad en el ajuste de los planes de sueldos y beneficios, los gerentes de GM también fueron culpables por no alinear la compensación con los objetivos de la organización para competir con los fabricantes de automóviles extranjeros.¹¹

El nuevo panorama de compensación requiere que los gerentes sean más estratégicos sobre las decisiones de compensación. Los gerentes deben, ante todo, entender los objetivos estratégicos de la organización en relación con la industria en la que opera. A continuación, tienen que alejarse de pagar por una determinada posición o puesto de trabajo a recompensar a los empleados sobre la base de sus competencias individuales de trabajo o las contribuciones a los objetivos de la organización. De hecho, una muestra de empresas de Fortune 500 con sede en Estados Unidos, Europa y Asia mostró que el pago por desempeño que está vinculado a objetivos de la organización es un componente principal de la mayoría de los sistemas de compensación.¹² Un estudio reciente



El fracaso de GM para alinear las compensaciones con los objetivos de la compañía es en parte responsable de sus despidos masivos en los últimos años.

mostró que 91 por ciento de las organizaciones que respondieron tenían una filosofía de compensación de la empresa que vinculaba su estrategia de pagos con el desempeño de la organización. El estudio encontró que un plan de compensación escrito indica que la alta dirección comprende y se ha comprometido a alinear su estrategia de negocio con el pago, lo que sugiere que la alineación del pago con los objetivos organizacionales puede influir positivamente en el desempeño empresarial.¹³

Cada vez más los especialistas en compensación se preguntan qué componentes del paquete de compensación (beneficios, pago base, incentivos, etc.) de forma individual y combinada crean valor para la organización y sus empleados. Los gerentes plantean preguntas como: “¿de qué manera esta práctica de compensación ayuda a retener y motivar a los empleados valiosos?” y “¿este beneficio o práctica de pago afecta el costo administrativo?”. Los pagos que no ayudan al progreso del empleado o al de la organización se eliminan del programa de compensación.¹⁴

No es raro que las organizaciones establezcan metas muy específicas para vincular sus objetivos con su programa de compensación.¹⁵ Las metas de compensación formales sirven como lineamientos para los gerentes con el fin de garantizar que las políticas salariales y de beneficios logren los propósitos para los que se establecieron. Las metas más comunes de una política de compensación estratégica incluyen las siguientes:

1. Recompensar a los empleados por su desempeño anterior.¹⁶
2. Seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo.
3. Mantener la equidad de salario entre los empleados.
4. Entrelazar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
5. Controlar el presupuesto de compensación.
6. Atraer nuevos empleados.
7. Reducir la rotación innecesaria.¹⁷

Para lograr estas metas se deben establecer políticas que orienten a la administración en la toma de decisiones. El establecimiento formal de las políticas de compensación por lo general incluye lo siguiente:

1. La tasa de pago dentro de la organización, y si va a estar por encima, por debajo, o dentro de la tasa predominante en el mercado.
2. La capacidad del programa de pagos para ganar la aceptación de los empleados, mientras los motiva a desempeñar sus capacidades de la mejor manera posible.
3. El nivel de pago en el cual se puede reclutar a los empleados y el diferencial de pago entre los nuevos y los más antiguos.
4. Los intervalos en los cuales se garantizan los incrementos de pagos y el grado al cual el mérito o la antigüedad influirán en ellos.
5. Los niveles de pago necesarios para facilitar el logro de una sólida posición financiera en relación con los productos o servicios que se ofrecen.

Estándar de pago por desempeño

“Las empresas están buscando maneras de pagar por el desempeño y la segmentación de su fuerza de trabajo les ayuda a identificar a sus colaboradores más valiosos. Recompensar a los empleados de alto rendimiento es esencial para el éxito continuo de la empresa”, señala Stephen E. Gross, líder global de Mercer Consulting, una empresa de

consultoría de recursos humanos de Manhattan.¹⁸ ¿Por qué esta cita es importante? Un **estándar de pago por desempeño**, que se analizará en el capítulo 11, sirve para aumentar la productividad y reducir los costos de personal en el ambiente económico competitivo de hoy. Se está de acuerdo con que los gerentes deben vincular por lo menos alguna recompensa al esfuerzo y desempeño de los empleados. Sin este estándar la motivación para desempeñarse con mayor esfuerzo será baja, lo que dará como resultado costos más altos en sueldos para la organización. Además, la mayoría de los empleados considera que debe haber una relación directa entre su compensación y su desempeño relativo.

El término “pago por desempeño” se refiere a una amplia gama de opciones de compensación, que incluye el pago basado en el mérito, bonos, comisiones de salarios, las bandas de puestos y sueldos, los incentivos de grupo/equipo y varios programas de gainsharing. (Los planes de gainsharing se analizarán en el capítulo 10.) Cada uno de estos sistemas de compensación intenta diferenciar entre el pago a los empleados con desempeño promedio y el de los de desempeño excepcional. Cuando Plum Creek Timber Company, el dueño más importante de bosques maderables de Estados Unidos, se fusionó con The Timber Company, se hizo hincapié en una filosofía de pago por desempeño formando nuevos rangos de salarios basados en la repercusión que cada puesto tenía en el negocio, y recompensas de incentivos que se vinculaban de manera más directa con el desempeño de la persona y la empresa.

Por desgracia, diseñar un sólido sistema de pago por desempeño no es fácil. Se debe considerar cómo se medirá el desempeño de los empleados. Por ejemplo, cuando los empleados trabajan en una línea de montaje puede ser hasta cierto punto fácil y objetivo medir su producción, pero cuando trabajan en un ambiente de servicio se vuelve más difícil (y subjetivo) medirla. Otras preocupaciones incluyen el dinero que se asignará a los incrementos en la compensación, a qué empleados cubrirán, cuál será el método de pago y en qué períodos se efectuarán los pagos.

Un asunto crítico para un sistema de pago por desempeño a la justicia percibida en la decisión del pago. La decisión de congelar los salarios de los empleados del gobierno federal para 2011 y 2012 puede tener sentido en la disminución del déficit, pero, al mismo tiempo, puede parecer injusto para muchos de los trabajadores federales. Una encuesta realizada por Mercer, encontró que más del 98 por ciento de las empresas del sector privado en todo el país otorgaron incrementos salariales en 2011.¹⁹ Los medios de comunicación mostraron que muchos de los empleados federales estaban desalentados por esta decisión porque veían que un gran número de sus compañeros en el sector privado recibe incrementos considerables por desempeño. Por ejemplo, un trabajador sarcásticamente comentó: “como trabajador federal, por cierto, estoy esperando llevarme una parte de los bonos que trabajadores del sector privado, sin duda, disfrutarán durante el próximo auge económico”²⁰.

Motivación de los empleados por medio de la compensación

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo no sólo en su nivel de vida, sino también en el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Como el sueldo representa una recompensa que se recibe a cambio de las contribuciones de un empleado, es esencial, según la teoría de la equidad, que el pago sea equitativo en términos de esas contribuciones. También es imprescindible que el pago de un empleado sea equitativo en términos de lo que reciben otros empleados por sus contribuciones.

Equidad de pago

Definida de manera sencilla, la equidad abarca el concepto de justicia. La teoría de la equidad, también llamada justicia distributiva, es una teoría de la motivación que explica cómo responden las personas a las situaciones en las cuales sienten que han recibido menos

estándar de pago por desempeño

Estándar por medio del cual los gerentes vinculan la compensación con el esfuerzo y el desempeño de los empleados

(o más) de lo que merecen.²¹ Lo más importante en la teoría es que las personas hacen comparaciones con gente dentro y fuera de su organización y que estas comparaciones influyen en su motivación.²² Establece que las personas relacionan lo que aportan (capacidades, habilidades, experiencias) con los resultados (salario, beneficios). Después comparan el valor de esa relación con el valor de la relación aportación/resultado de otras personas que ocupan una clase similar de puestos internos o externos a la organización. Si el valor de su relación iguala el valor de la de otra persona, perciben la situación como equitativa y no existe tensión alguna. Sin embargo, si perciben que su relación aportación/resultado no es equitativa respecto a otros, esto crea tensión y los motiva a eliminar o reducir la desigualdad. La fuerza de su motivación es proporcional a la magnitud de la desigualdad percibida. En la figura 9.3 se ilustra la equidad de pago y los sentimientos de ser pagado con justicia.

equidad de pago

Percepción de un empleado de que la compensación que recibe es igual al valor del trabajo desempeñado

Para los empleados, la **equidad de pago** se logra cuando la compensación recibida es igual al valor del trabajo que se realiza.

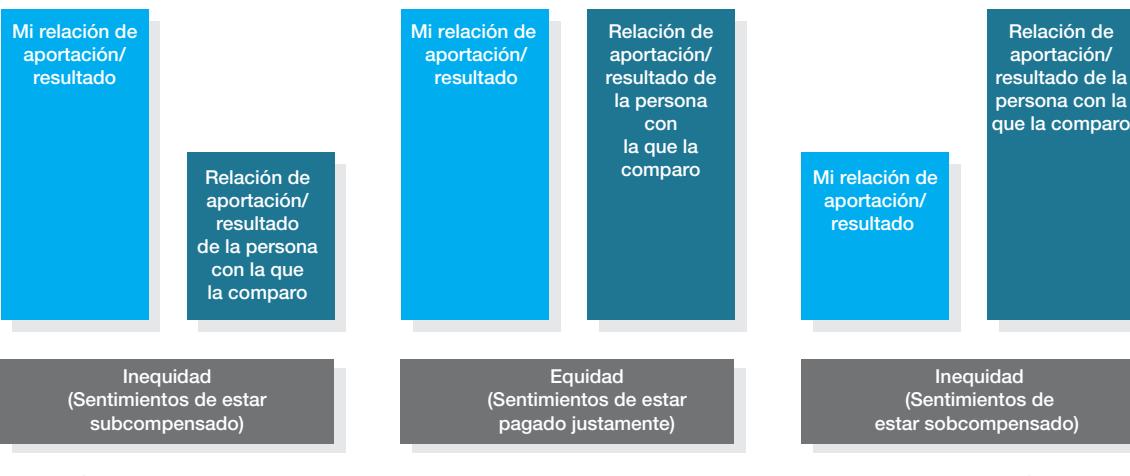
Existen tres clases de equidad de pagos:

1. **equidad externa**, las personas en puestos similares se comparan con lo que otros están haciendo en diferentes organizaciones,
2. **equidad interna**, la gente se compara con sus compañeros en diferentes puestos de trabajo en la misma organización,
3. **equidad individual**, la gente se compara a otros con el mismo puesto en su organización.

Las investigaciones demuestran con claridad que las percepciones de los empleados acerca de la equidad o la inequidad de pago pueden tener fuertes efectos en su motivación para el comportamiento y la productividad en el trabajo. Por tanto, los gerentes deben desarrollar prácticas de pago estratégicas que sean interna y externamente equitativas.

**FIGURA
9.3**

Relación entre la equidad de pago y la motivación



Cuanto mayor sea la disparidad percibida entre mi relación de aportación/resultado y la relación de aportación/resultado de la persona con la que la comparo, mayor será la motivación para reducir la desigualdad.

El pago y teoría de las expectativas

Otra herramienta que le puede ayudar a determinar su estrategia de compensación es la teoría de las expectativas. La teoría de las expectativas de la motivación señala que el nivel de motivación depende de lo atractivo de las recompensas que se buscan y de la probabilidad de obtenerlas.²³ La teoría se desarrolló a partir del trabajo de psicólogos que consideran a los seres humanos como pensantes, con razonamiento y con creencias y expectativas que se refieren a los acontecimientos de vida futuros. Por tanto, la teoría de las expectativas sostiene que los empleados efectuarían un mayor esfuerzo en el trabajo si tuvieran razones para esperar que eso dará como resultado una recompensa que es valiosa.²⁴ Para motivar este esfuerzo el valor de cualquier recompensa monetaria debe ser atractivo. Los empleados también deben creer que el empleador valora el buen desempeño y que como resultado recibirán la recompensa esperada.

En la figura 9.4 se muestra la relación entre el pago por desempeño y la teoría de las expectativas de la motivación. El modelo señala, primero, que un gran esfuerzo conducirá a un alto desempeño (expectativa). Por ejemplo, si un empleado considera que tiene las habilidades y la capacidad para desempeñar su puesto, y trabaja duro (esfuerzo), entonces su desempeño mejorará o será alto. Segundo, el alto desempeño debe dar como resultado recompensas que sean apreciadas (valoradas). Se dice que los elementos del paquete de compensación tienen *instrumentalidad* cuando el alto desempeño de un empleado lleva a recompensas monetarias que son valoradas. Como antes se expuso, el pago por desempeño conlleva un sentimiento de satisfacción con el pago que permite reforzar el alto nivel de esfuerzo.

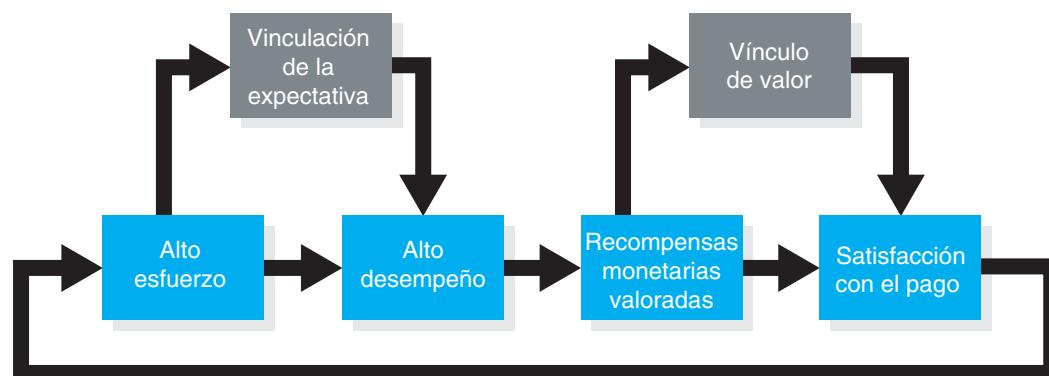
Por consiguiente, la manera en que los empleados perciben la compensación puede ser un factor importante para determinar el valor motivacional de la compensación. Además, la comunicación efectiva de la información del pago, junto con un ambiente organizacional que genere la confianza del empleado en la administración, puede contribuir a que los empleados tengan una percepción más precisa de su pago. Las percepciones que los empleados desarrollan respecto a su pago son influidas por la exactitud de su conocimiento y comprensión de los objetivos estratégicos del programa de compensación.

Confidencialidad en el pago

Las percepciones equivocadas de los empleados respecto a la equidad de su pago y su relación con el desempeño se pueden generar por la confidencialidad acerca del pago que otros reciben. Hay razón para creer que la confidencialidad puede generar desconfianza en el sistema de compensación, reducir la motivación de los empleados e inhibir la efectividad

**FIGURA
9.4**

El pago por desempeño y la teoría de las expectativas



de la organización. Aun así, la confidencialidad en el pago parece ser una práctica aceptada en muchas organizaciones. Los empleadores pueden tener prohibiciones explícitas o implícitas sobre el intercambio de información del pago, y algunos incluso poner las políticas por escrito.²⁵ Una encuesta en los Estados Unidos encontró que el 19 por ciento de los empleados dicen que trabajan en un lugar donde las discusiones acerca del pago están “formalmente prohibidas y/o los empleados atrapados discutiendo sobre los salarios podrían ser castigados.” Otro 31 por ciento dijo que las discusiones salariales fueron desalentadas, mientras que sólo el 16 por ciento dijo que el pago podría ser discutido entre los empleados.²⁶

Los gerentes pueden justificar la confidencialidad con base en que la mayoría de los empleados prefieren mantener su propio pago en secreto. Tal vez una de las razones para la confidencialidad del pago que los gerentes no están muy dispuestos a admitir es que les da mayor libertad en la administración de la compensación, ya que las decisiones sobre los sueldos no se divultan y, por tanto, no hay ninguna necesidad de justificarlas o defenderlas.²⁷ Los empleados que se supone que no saben cuánto se paga a otros no tienen ninguna base objetiva para plantear quejas sobre su propio pago. La confidencialidad también sirve para cubrir las injusticias que existen dentro de la estructura de pagos interna. Por ejemplo, Lilly Ledbetter, la parte demandante en el épico caso de discriminación en el empleo “Ledbetter vs. Goodyear Tire & Rubber Co.” pudo haber descubierto que a ella se le estaba pagando menos que a los hombres que realizan el mismo trabajo y solucionar el problema mucho antes si le hubieran permitido hacer preguntas sobre el pago de los otros trabajadores. Además, la confidencialidad que rodea a las decisiones de compensación puede llevar a que los empleados crean que no existe relación directa entre el pago y el desempeño.

Los gerentes que tratan de mantener la confidencialidad del pago entre los empleados pueden enfrentar problemas con las encuestas salariales publicadas en Internet. El fácil acceso a los estudios gratuitos de sueldos en línea da a los empleados una idea aproximada de cómo su sueldo se compara con otros a nivel nacional o local. Esta información podría poner a los gerentes “in situ” si los empleados descubren que sus salarios son más bajos que los de otros empleados de otras organizaciones similares.

Las bases para la compensación

trabajo por hora

Trabajo que se paga sobre una base por horas

trabajo a destajo

Trabajo que se paga con base en el número de unidades que se produce

empleados no exentos

En Estados Unidos, empleados amparados por las cláusulas de tiempo extra de la Ley de Normas Laborales Justas

empleados exentos

En Estados Unidos empleados no amparados por las cláusulas de tiempo extra de la Ley de Normas Laborales Justas

El trabajo que se realiza en la mayoría de las organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro tradicionalmente se ha compensado por hora. Se conoce como **trabajo por hora**, en contraste con el **trabajo a destajo** en el que se paga a los empleados con base en el número de unidades que producen. El trabajo por horas, sin embargo, es mucho más frecuente que el trabajo a destajo como base para compensar a los empleados.

Los empleados a los que se compensa por hora se clasifican como **empleados por hora** o de cuota. Aquellos cuya compensación se calcula con base en períodos de pago semanales, quincenales o mensuales se clasifican como **empleados asalariados**. A los empleados por hora por lo regular sólo se les paga por el tiempo que trabajan. A diferencia de éstos, a los empleados asalariados por lo general se les paga lo mismo por cada período, aunque ocasionalmente trabajen más o menos horas que el número de horas habitual de un período. También suelen recibir ciertos beneficios que no se proporcionan a los empleados por hora.

En Estados Unidos, otra base para la compensación se centra en si los empleados se clasifican como **exentos** o **no exentos**, según la Ley de Normas Laborales Justas (FLSA, por sus empleados no exentos siglas en inglés) de ese país.²⁸ La ley cubre a los **empleados no exentos** y se les debe pagar 1.5 veces su tasa *normal* de pago por el tiempo de trabajo que excede sus 40 horas de semana laboral. A la mayoría de los trabajadores por hora que trabajan en el comercio interestatal se le considera como no exentos por la FLSA. Los empleados que no están amparados por la disposición de tiempo extra de la FLSA se clasifican como **empleados exentos**. Los gerentes y supervisores, así como una gran cantidad de empleados administrativos, se encuentran en la categoría exenta. El

Departamento del Trabajo de Estados Unidos (DOL, por sus siglas en inglés) da una definición limitada para el estatus de exento, y los empleadores que desean clasificar a los empleados como tal tienen que convencer al DOL de que el puesto está exento con base en el juicio independiente del titular del puesto y de otros criterios. Por tanto, los empleadores deben comprobar los términos y las condiciones exactas de la exención antes de clasificar a los empleados como exentos o no exentos. (Ver “Exención de las cláusulas de tiempo extra” más adelante en este capítulo.)

Para ayudar en este tipo de decisiones, las grandes empresas suelen recurrir a consultores de compensación. Un estudio mostró que alrededor del 86 por ciento de las grandes empresas de Estados Unidos utilizan un consultor de compensación para ayudarles con su estrategia de compensación y la mezcla de pago. Los cuatro mayores proveedores de consultoría de compensación son Towers Perrin, Mercer Consulting, Frederic W. Cook & Co., y Hewitt Associates.²⁹

Diseño de la compensación: La mezcla salarial

Un empleado puede preguntar a sus gerentes, “¿Cómo se determina el pago para mi puesto?”. En la práctica, una combinación de factores internos y externos puede influir, de manera directa o indirecta, en las tasas con las cuales se paga a los empleados. A través de su interacción, estos factores constituyen la mezcla de pago, como se muestra en la figura 9.5. Por ejemplo, la tasa de sueldo por área para los asistentes administrativos puede ser de \$11.50 por hora. Sin embargo, un empleador puede decidir pagar a sus asistentes administrativos \$14.25 por hora debido a su excelente desempeño. La influencia de la legislación gubernamental en la mezcla de pago se tratará más adelante en el capítulo.

Factores internos

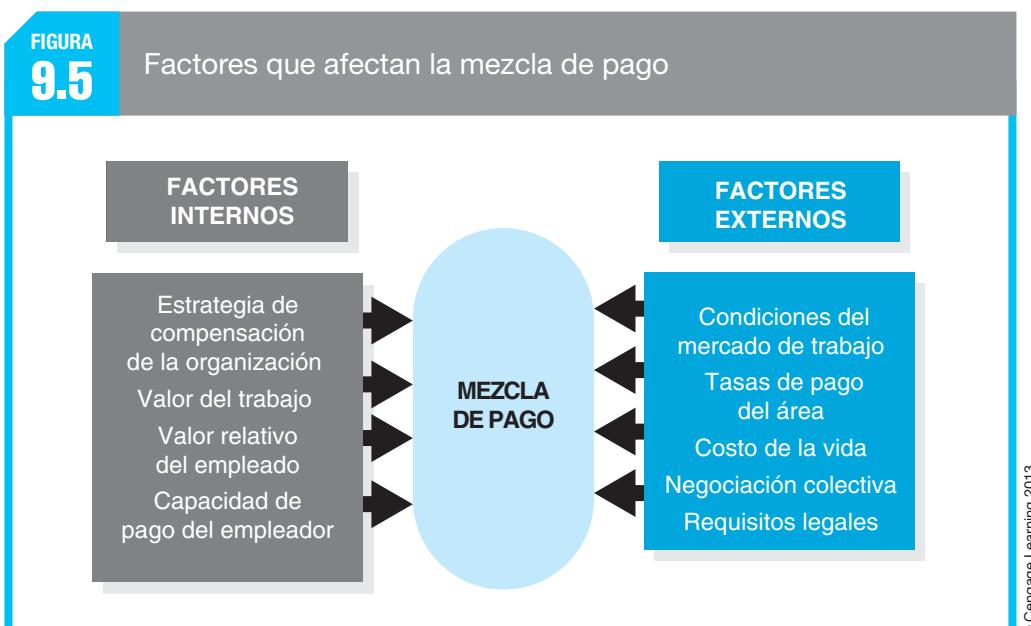
Los factores internos que influyen en las tasas de pago son la estrategia de la compensación del empleador, el valor del puesto, el valor relativo del empleado en el cumplimiento de los requisitos de trabajo y la capacidad de pago del empleador.

OBJETIVO 2

La decisión de Google de incrementar el sueldo en un 10 por ciento se basa en muchos factores internos y externos. ¿Qué factores específicos diría que dieron lugar a un rediseño de la compensación en Google?

**FIGURA
9.5**

Factores que afectan la mezcla de pago



Estrategia de compensación del empleador

En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 1 se ilustran las estrategias de compensación de dos organizaciones, Tri Star Performance y Preventive Health Care. La estrategia de pagos de Preventive Health Care es ser líder de pagos en la industria, mientras que Tri Star Performance busca ser competitivo a nivel de pago. Ambos empleadores se esfuerzan por promover una política de compensación que sea justa desde el punto de vista interno.

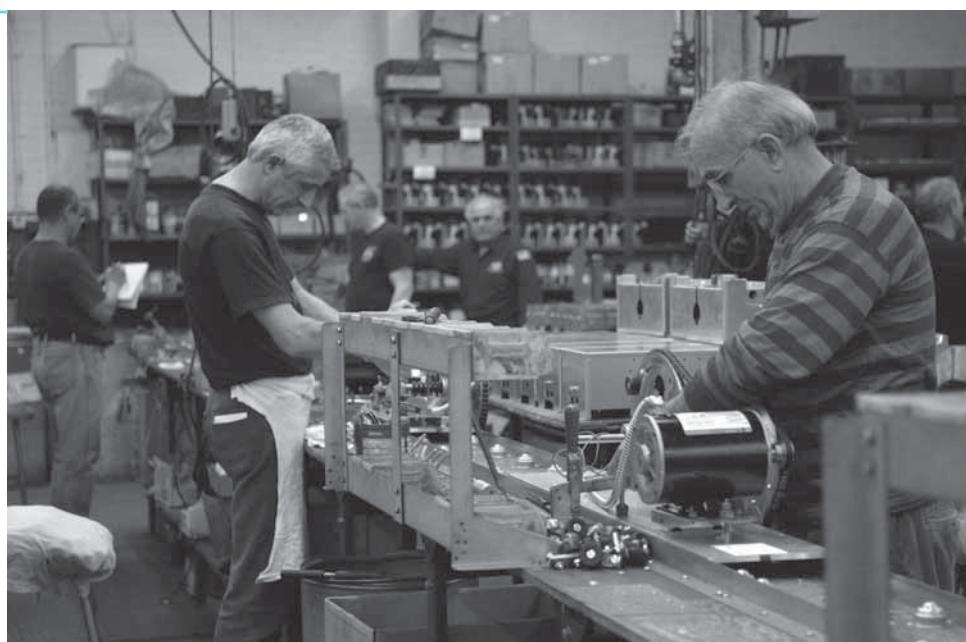
Tri Star Performance y Preventive Health Care, como otros empleadores, establecerán numerosos objetivos de compensación que influyen en el pago que reciben los empleados. Como mínimo, los grandes y los pequeños empleadores deben fijar políticas de pago que reflejen 1. la relación interna de los sueldos entre puestos y niveles de habilidad, 2. la competencia externa o la posición de pago de una empresa en relación con lo que pagan los competidores, 3. una política para recompensar el desempeño de los empleados y 4. las decisiones administrativas respecto a los elementos del sistema de pago, como primas por tiempo extra, períodos de pago e incentivos a corto o largo plazo.

Valor de un puesto

Las organizaciones sin un programa de compensación formal por lo general basan el valor de los puestos en las opiniones subjetivas de las personas que están familiarizadas con ellos. En esos casos las tasas de pago pueden ser muy influidas por el mercado de trabajo o, en el caso de los empleadores sindicalizados, por una negociación colectiva. Sin embargo, las organizaciones con programas de compensación formales tienen más probabilidades de confiar en un sistema de *valuación de puestos* para ayudar a la determinación de la tasa de pago. (Tenga en cuenta que este tema se tratará más adelante en el capítulo bajo la estructura de pago.) Aun cuando las tasas de pago estén sujetas a una negociación colectiva, la valuación de puestos puede ayudar a que la organización mantenga un cierto grado de control sobre su estructura de sueldos.

El uso de la valuación de puestos se extiende a los sectores público y privado. En Estados Unidos, los condados de Chicago y Miami la utilizan al momento de establecer las estructuras de sueldos, al igual que Levi Strauss y Dell Computer. Los puestos que abarca con más frecuencia la valuación de puestos son los de oficina, técnicos y varios

Hay varios factores que deben tenerse en cuenta al determinar la cantidad que debe pagarse a un trabajador como éste.



© Frances Roberts / Alamy

grupos de obreros. Otros puestos que abarca son las posiciones gerenciales y las de altos ejecutivos.

En el ambiente competitivo de hoy los profesionales de la compensación consideran que el valor de un puesto se debe basar en algo más que en los precios de mercado o en un programa interno de valuación de puestos. En lugar de eso, el valor de un puesto se debe basar en el *valor total* que se entrega a la organización. Es decir, algunos puestos pueden ser más importantes que otros para el éxito de la organización sin importar cómo se valúen de manera interna.³⁰ Calcular el valor del trabajo no sólo permite a las organizaciones tasar de manera correcta los puestos “importantes” con eficacia, también proporciona una perspectiva de cómo esos puestos se relacionan con el éxito global de la organización. Además, valorar el trabajo de manera correcta sirve para atraer y retener el talento adecuado para impulsar el desempeño de la organización.³¹

Valor relativo de los empleados

En los puestos por hora y asalariados, el desempeño de los empleados se puede reconocer y recompensar por medio de la promoción y de varios sistemas de incentivos. (Los sistemas de incentivos más utilizados se analizarán en el capítulo siguiente.) El desempeño superior también se puede recompensar otorgando incrementos por méritos dentro de un rango de tasas de pago establecidas para una clase de puestos. Sin embargo, si los incrementos por mérito van a tener su valor previsto, se deben determinar mediante un sistema efectivo de evaluación del desempeño que diferencie a los empleados que merecen los incrementos de los que no. Además, este sistema debe proporcionar una relación visible y creíble entre el desempeño y cualquier incremento entregado. Por desgracia, demasiados sistemas de los que se llaman de mérito hacen que los incrementos se otorguen

1

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** **Comparación de las estrategias de compensación**

Las estrategias y los objetivos de la compensación pueden variar mucho entre empresas grandes y pequeñas, así como en los sectores público y privado. A continuación, se listan las estrategias de compensación de Tri Star Performance y Preventive Health Care.

Tri Star Performance

- Promover prácticas de pago por desempeño.
- Pagar la compensación competitiva con base en el mercado laboral.
- Lograr la equidad de pagos interna y externa.
- Lograr la simplicidad en los programas de compensación.
- Esforzarse por lograr el compromiso de los empleados y un ambiente de colaboración en el trabajo.
- Promover la justicia de género en pagos y beneficios.
- Cumplir con todas las regulaciones gubernamentales de compensación.
- Minimizar el aumento de los costos fijos.

Preventive Health Care

- Ser líder de pago en la industria del cuidado de la salud.
- Promover prácticas de pago abiertas y comprensibles.
- Garantizar el trato justo a los empleados.
- Ofrecer beneficios que promuevan las necesidades individuales del empleado.
- Ofrecer compensaciones que recompensen la creatividad y los logros de los empleados.
- Ofrecer compensaciones para fomentar la misión estratégica de la organización.
- Obtener información de los empleados cuando se desarrollen las prácticas de compensación.
- Enfatizar el desempeño mediante el pago variable y las opciones para la adquisición de acciones.

automáticamente. Como resultado, se tiende a recompensar a los empleados más por el simple hecho de estar presentes que por ser productivos en el puesto. Además, como se señaló anteriormente, la mayoría de los incrementos pueden carecer de valor motivacional para los empleados cuando los presupuestos de sueldos de la organización son bajos.³²

Capacidad de pago de la empresa

Los niveles de pago están limitados por las utilidades y por otros recursos financieros de que dispongan los empleadores. Esto lo ilustran con claridad las empresas con carga financiera, que piden a sus empleados reducciones salariales. Por ejemplo, las pequeñas empresas a menudo son más afectadas por las crisis financieras y encuentran que su acceso a capital para pagar a los empleados es mucho más limitado que el de sus competidores más grandes. Aún más, la capacidad de pago de una organización se determina en parte por la productividad de sus empleados. Esta productividad es el resultado no sólo de su desempeño, sino también de la cantidad de capital que la organización haya invertido en equipo para ahorrar mano de obra. Por lo general, los aumentos en la inversión de capital reducen el número de empleados requeridos para realizar el trabajo y aumentan la capacidad del empleador para proporcionar un pago más alto a quienes emplea.

Las condiciones económicas y la competencia que enfrentan los empleadores también pueden afectar de forma significativa las tasas que éstos pueden pagar. La competencia y las recesiones pueden obligar a reducir los precios y el ingreso del que derivan los pagos de las compensaciones. En tales casos, los empleadores no tienen otra opción que reducir costos salariales, despedir empleados o, peor aún, quebrar. Este es especialmente el caso de las pequeñas empresas. En una encuesta de 2010 de más de 1 000 empresarios, el 35 por ciento de todas las pequeñas empresas en los Estados Unidos tuvieron que hacer recortes salariales y un 23 por ciento tuvo que hacer recortes importantes de personal.³³

Factores externos

Los principales factores externos que influyen en las tasas salariales incluyen las condiciones del mercado de trabajo, las tasas salariales por área, el costo de vida, la negociación colectiva si el empleador está sindicalizado y los requisitos legales; estos últimos se analizarán más adelante en este capítulo.

Condiciones del mercado de trabajo

El mercado de trabajo refleja las fuerzas de la oferta y la demanda para la mano de obra calificada dentro de una zona. Estas fuerzas influyen en las tasas salariales que se requieren para reclutar o retener a los empleados competentes. Sin embargo, se debe reconocer que las fuerzas contrarias pueden reducir todo el impacto de la oferta y la demanda en el mercado de trabajo. Por ejemplo, el poder económico de los sindicatos puede evitar que los empleadores reduzcan las tasas salariales aun cuando el desempleo sea alto entre los miembros del sindicato. Las regulaciones gubernamentales también pueden evitar que un empleador pague a una tasa de mercado menor que el mínimo establecido.

Tasas salariales por área

Una estructura de pago formal debe proporcionar tasas que sean congruentes con las que pagan otros empleadores por trabajos comparables dentro de la zona. Los datos referentes a las tasas salariales por área se pueden obtener de las encuestas locales sobre salarios. En Estados Unidos, por ejemplo, el Departamento de Seguridad Económica de Arizona realiza una encuesta anual sobre salarios para empleadores grandes y pequeños de varias ciudades del estado. Los datos de las encuestas sobre salarios también se pueden obtener de una variedad de fuentes, entre las que se incluye la Asociación Estadounidense de Administración, la Sociedad de Gestión Administrativa, el Departamento del Trabajo de Estados Unidos y los Bancos de la Reserva Federal. Los empleadores más pequeños, como Woodsmith Corporation y Golden State Container, utilizan las encuestas del gobierno para establecer las tasas de pago tanto para los empleados nuevos como para los antiguos.

Aplicación de pequeños negocios



Compensación para pequeños negocios

Dado que la compensación es uno de los mayores costos para las pequeñas empresas, los empleados son los primeros en cambiar un poco. Al mismo tiempo, el viejo adagio, “usted obtiene lo que paga”, es cierto. La capacidad de atraer y retener empleados con talento depende en gran medida de la capacidad de una compañía de ofrecer una compensación adecuada. Para las pequeñas empresas, lo que se considera adecuada difiere de la de las grandes empresas.

Las grandes empresas pueden atraer a los candidatos, ofreciendo paquetes integrales de compensación que incluyen opciones de acciones de la empresa, incrementos constantes en el pago, seguridad, y a veces incluso un Starbucks en el vestíbulo. Mientras que las pequeñas empresas no pueden ofrecer estas cosas, que pueden ofrecer paquetes de pago más personalizados para hacer frente a las necesidades individuales de los empleados.³⁴ Por ejemplo, no tener un sistema de compensación complejo y burocrático significa que una pequeña empresa puede más fácilmente ajustar los salarios de sus empleados para que coincidan con los del mercado externo. Además, las empresas pequeñas ofrecen más oportunidades para el crecimiento ascendente y la oportunidad de incrementar más rápidamente su pago.

Si la pequeña empresa es privada, hay muchas oportunidades para atraer y retener los mejores talentos pagando salarios más bajos pero con acciones en la compañía. Al ofrecer acciones de una empresa privada como una forma de compensación, las pequeñas empresas privadas pueden ofrecer la posibilidad a sus empleados de hacer grandes sumas de dinero en el futuro. Ofrecer acciones u opciones de compra de acciones como una forma de compensación puede ser muy atractivo, ya que los empleados pueden hacer un montón de dinero cuando su empresa joven, finalmente se hace pública y se vende en el mercado de valores. De hecho, esta forma de compensación es suficiente para que los empleados dejen los sueldos seguros y fuertes en una gran empresa por un menor salario y acciones de una empresa privada. Por ejemplo, cuando Google se convirtió en una empresa pública el 18 de agosto de 2004, vendió acciones de su compañía a 85 dólares por acción. Algunos de los empleados que se encontraban con la empresa desde el principio se adjudicaron las acciones que valían tan poco como \$0.30 por acción. Como se puede imaginar, alguien que tenía apenas 10 000 acciones de Google a este ritmo se hizo rápidamente un millonario. Y, de hecho, cientos de empleados se convirtieron en millonarios en este momento.

Por supuesto, lo que viene alrededor circunda. Ahora Google es una empresa grande y está perdiendo gente hacia otras empresas que no necesariamente ofrecen salarios más altos. Las grandes empresas públicas como Yahoo y Google están perdiendo a su gente, porque las empresas privadas, tales como Facebook, están ofreciendo opciones sobre acciones y acciones que de manera exponencial pueden aumentar su valor siempre y cuando la empresa se vuelva pública.³⁵ Como resultado, un gerente inteligente en una empresa pequeña puede mejorar los paquetes de compensación que consisten en salarios más bajos a través de mayores oportunidades para aumentar la riqueza en el futuro mediante la emisión de opciones sobre acciones y acciones como parte de la mezcla de pago.

A continuación se muestra una lista de cosas específicas que las pequeñas empresas pueden hacer para competir con los paquetes de compensación de las grandes empresas:³⁶

1. **Adapte la mezcla de pago que cada empleado necesita y quiere.** Por ejemplo, un empleado puede valorar mayores oportunidades de bonos que el salario base, mientras que otro puede querer que el dinero que la empresa iba a gastar en seguro de salud le sea pagado en salarios.
2. **Proporcionar opciones sobre acciones en entornos de alto crecimiento.** Los empleados potenciales encuentran la oportunidad de ser parte de una compañía de alto crecimiento como un riesgo interesante y potencialmente lucrativo.
3. **Proporcionar promociones más rápidas.** Exprese cómo la pequeñez de su compañía permite a las personas moverse a posiciones nuevas y emocionantes rápidamente, sin las trabas burocráticas que se encuentran en un gran negocio.
4. **Proporcionar un contacto frecuente a la alta dirección.** No ser capaz de interactuar y recibir asesoramiento de la alta dirección es una preocupación importante para los jóvenes talentos. Las empresas más pequeñas son capaces de ofrecer más de estos tipos de oportunidades de crecimiento que los grandes competidores.
5. **Proporcionar un mayor sentido de compromiso personal.** Una de las ventajas de una empresa pequeña es que pueden tratar a sus empleados como de la familia. En una época de empresas multimillonarias y despersonalizadas, un sentido de pertenencia, donde se sabe que la empresa se preocupa por usted, puede ser, a la larga, una forma de compensación para salarios más bajos.

Muchas organizaciones, como el condado de Atlanta, Northwest Airlines y Progress Energy, realizan sus propias encuestas. Otros entablan intercambios cooperativos de información de salarios o dependen de varias asociaciones profesionales para disponer de esta información. Un alto porcentaje de las encuestas de datos sobre salarios es económico (cuesta menos de 100 dólares) y, por consiguiente, está a la disposición de los empleadores, sin importar el tamaño de su empresa.

Las encuestas de salarios (que se analizan a fondo más adelante en este capítulo) tienen la importante función de proporcionar equidad salarial externa entre la organización que encuesta y otras organizaciones que compiten por la mano de obra del mercado de trabajo circundante. Es importante advertir que los datos de las encuestas salariales por área se pueden utilizar con el fin de evitar que las tasas para los puestos fluctúen muy por encima o muy por debajo de las de otros empleadores de la región. Cuando las tasas se sitúan por encima de los niveles existentes en el área, los costos de personal de un empleador pueden volverse excesivos. Por el contrario, si están muy por debajo de los niveles del área, puede ser difícil reclutar y retener al personal competente. Los datos de las encuestas salariales también deben tener en cuenta los salarios indirectos pagados en forma de beneficios.

Costo de vida

índice de precios al consumidor (IPC)

Medida del cambio promedio de los precios de bienes y servicios de una “canasta básica” fija en el transcurso del tiempo

Debido a la inflación, las tasas de compensación se tienen que ajustar a la alza periódicamente para ayudar a los empleados a mantener su poder adquisitivo. Los empleadores realizan estos cambios con la ayuda del **índice de precios al consumidor (IPC)**. El IPC es una medida del cambio promedio de los precios de bienes y servicios de una “canasta básica” fija en el transcurso del tiempo. El índice de precios al consumidor se basa en los precios de los alimentos, la ropa, la vivienda y los combustibles; las tarifas del transporte; el costo de los servicios médicos y los precios de otros bienes y servicios que las personas compran para su vida cotidiana. En Estados Unidos, la Oficina de Estadísticas Laborales reúne cada mes la información de los precios y calcula el IPC para todo el país, así como los promedios para varias ciudades estadounidenses. También se publican índices separados por tamaño de ciudad y por región del país. Los empleadores de una serie de comunidades monitorean los cambios en el IPC como base para sus decisiones de compensación.

Los salarios de los empleados pueden estar basados, en parte, en la cantidad de dinero que la gente en esa área necesita para vivir el día a día.



Jan Tadeusz / Alamy

Los cambios en el IPC pueden tener efectos importantes para la moral de la organización y su productividad. Conceder incrementos salariales sólo con base en el IPC puede no inspirar un alto desempeño del empleado y puede provocar que los empleados valiosos abandonen la organización. Los pagos del costo de vida, cuando tradicionalmente se dan, pueden ser vistos por los empleados como "derechos" no relacionados con el desempeño individual. Además, si se suspenden los incrementos por costo de vida los gerentes pueden esperar empleados descontentos, en particular aquellos que no puedan recibir incrementos por méritos.

Los empleados que trabajan bajo un contrato sindical pueden recibir incrementos salariales con las **cláusulas de escala móvil** que se incluyen en su contrato de trabajo. Estas cláusulas prevén ajustes trimestrales (COLA, por sus siglas en inglés) en los sueldos para compensar el costo de vida basados en los cambios en el IPC. Los ajustes más comunes son un centavo por hora para cada cambio de 0.3 o 0.4 de punto en el IPC. Los sindicatos favorecen los COLA durante los períodos de inflación particularmente altos.

Negociación colectiva

Una de las principales funciones de un sindicato, como se enfatiza en el capítulo 14, es negociar de manera colectiva las condiciones del empleo, en especial la compensación.³⁷ La meta del sindicato en cada nuevo acuerdo es alcanzar incrementos en los **salarios reales** (incrementos salariales mayores al aumento en el IPC), de tal modo que mejore el poder adquisitivo y el nivel de vida de sus miembros. Esta meta incluye obtener acuerdos de salarios que igualen o excedan el patrón establecido por otros sindicatos en la zona.

Los acuerdos que negocian los sindicatos tienden a establecer los patrones de las tasas dentro del mercado de trabajo. Como resultado, los sueldos son por lo general más altos en las áreas en que el trabajo organizado es fuerte. Para reclutar y retener al personal competente y evitar la sindicalización, las empresas no sindicalizadas deben igualar o exceder estas tasas. La "escala del sindicato" también se convierte en la tasa predominante que todas las empresas deben pagar por el trabajo que se realiza bajo contratos gubernamentales. Por tanto, el efecto de la negociación colectiva se extiende más allá del segmento de la mano de obra que está sindicalizada. Sin embargo, si estas negociaciones conducen a pagos insostenibles por la empresa y por el mercado externo, entonces se pone en peligro la viabilidad a largo plazo de que las empresas sean capaces de proporcionar continuidad en el empleo. Esto dará lugar a que las empresas envíen más de sus puestos de trabajo a las zonas con menos presión de los sindicatos.

cláusulas de escala móvil

Cláusulas de los contratos de trabajo que prevén ajustes trimestrales en los sueldos para compensar el costo de vida, los cuales se basan en los cambios en el índice de precios al consumidor

salarios reales

Incrementos salariales mayores que los aumentos en el índice de precios al consumidor; es decir, el poder adquisitivo real de los salarios

OBJETIVO 3

Durante la crisis financiera de 2008-2010, las empresas tuvieron que reconsiderar el valor de los puestos de trabajo específicos, lo que llevó a algunos cortes desafortunados en salario y beneficios. ¿Cómo determinar el valor del trabajo de otra persona para asegurar la equidad?

valuación de puestos

Proceso sistemático para determinar el valor relativo de los puestos a fin de establecer a qué puestos se les debe pagar más que a otros dentro de una organización



Sistemas de valuación de puestos

Como antes se expuso, un componente importante de la mezcla de pago es el valor del puesto. Las organizaciones determinan de manera formal el valor de los puestos mediante el proceso de **valuación de puestos**, es decir, el proceso sistemático para determinar el valor relativo de los puestos a fin de establecer a qué puestos se les debe pagar más que a otros dentro de una organización. La valuación de puestos ayuda a establecer la equidad interna entre varios puestos. El valor relativo de un puesto se puede determinar comparándolo con otros dentro de la organización, o bien, comparándolo con una escala que se haya construido para este propósito. Además, cada método de comparación se puede hacer con base en los puestos como un todo o con base en los elementos que conforman los puestos.³⁸

Tres métodos de comparación tradicionales proporcionan la base para los principales sistemas de valuación de puestos.

1. Clasifique el valor de los empleos de mayor a menor.
2. Clasifique aquellos trabajos que puedan ser punto de referencia interna y externamente.

3. Otorgue puntos a cada puesto de trabajo sobre la base de qué tanto están vinculados a los objetivos organizacionales.

Este sistema de valoración de trabajo puede ser efectivo no sólo en el diseño de compensación de los empleados, sino en determinar si un puesto se puede contratar para una empresa local o foránea, decisión importante que debe tomar siempre en cuenta el valor del puesto. Por ejemplo, en 2009, Delta Airlines trajo de vuelta más de 4 500 puestos de trabajo de servicio al cliente desde el extranjero a los Estados Unidos. Se informó que “los clientes no estaban contentos con el servicio que recibieron de los operadores de base [el extranjero]”³⁹. Tal vez esta decisión de reubicar esos puestos de trabajo se podría haber evitado, en primer lugar si Delta hubiera determinado el valor de sus representantes de servicio al cliente con mayor precisión.

Se comenzará con el análisis de los enfoques no cuantitativos más sencillos y se concluirá con la revisión del sistema cuantitativo más popular. También se analizará un método de valuación de puestos más reciente: la valuación del trabajo. Sin importar la metodología que se utilice, es importante recordar que todos los métodos de valuación de puestos requieren grados variables de criterio gerencial. En Estados Unidos, los implicados en la valuación de puestos también deben considerar la repercusión que la Ley de Estadounidenses con Discapacidades puede tener en el proceso. (Ver capítulo 3.)

Sistema de alineación de puestos

sistema de alineación de puestos

El sistema de valuación de puestos más antiguo y sencillo, en el cual los puestos se ordenan con base en su valor relativo

El sistema de valuación de puestos más antiguo y sencillo es el **sistema de alineación de puestos**, en el cual los puestos se ordenan con base en su valor relativo. Una técnica que se utiliza para alinear los puestos consiste en que los calificadores acomoden tarjetas que listen los deberes y las responsabilidades de cada puesto en el orden de importancia de los mismos. La alineación de puestos la puede hacer una sola persona que esté bien informada acerca de todos los puestos o bien un comité integrado por representantes de la administración y de los empleados.

La principal desventaja del sistema de alineación de puestos es que no proporciona una medida muy exacta del valor de cada posición. Otra debilidad es que el orden final de los puestos indica su importancia relativa, no las diferencias en el grado de importancia que puedan existir entre éstos. Una limitación final de este método es que puede ser utilizado sólo con una pequeña cantidad de puestos, tal vez no más de 15. Su simplicidad, sin embargo, lo hace ideal para ser utilizado por los empleadores más pequeños.

Sistema de clasificación de puestos

sistema de clasificación de puestos

Sistema de valuación de puestos en el cual éstos se clasifican y agrupan con base en una serie de categorías salariales determinadas de manera previa

En el **sistema de clasificación de puestos** éstos se clasifican y se agrupan con base en una serie de grados determinada de manera previa. Los grados sucesivos requieren mayores cantidades de responsabilidad en el trabajo, habilidad, conocimiento, capacidad u otros factores seleccionados para comparar puestos. Por ejemplo, el Grado GS-1 de las descripciones de categorías del gobierno federal de Estados Unidos dice:

El GS-1 incluye aquellas clases de posiciones cuyos deberes se realizan bajo supervisión inmediata, con poca o ninguna libertad para el ejercicio del juicio independiente (A) el trabajo rutinario más sencillo en oficinas, negocios u operaciones fiscales o (B) el trabajo elemental de carácter técnico subordinado en un campo profesional, científico o técnico.

Las descripciones de cada una de las clases de puestos constituyen la escala contra la cual se comparan las especificaciones para los diversos puestos. Luego, los gerentes valúan éstos comparando las descripciones del puesto con los diversos grados salariales para “encazar” el puesto en el grado apropiado. Aunque este sistema tiene la ventaja de la simplicidad,

es menos preciso que el sistema de puntos porque el puesto se valúa como un todo. El sistema de clasificación federal del servicio civil es probablemente el sistema de este tipo más conocido en Estados Unidos. Los gobiernos municipales y estatales utilizan mucho el sistema de clasificación de puestos.⁴⁰

Sistema de puntos

El **sistema de puntos** es un procedimiento cuantitativo de valuación de puestos que determina el valor relativo de un puesto por medio del cálculo de los puntos totales que se le asignan.⁴¹ Lo han utilizado con éxito organizaciones de gran visibilidad como Digital Equipment Company, Met Life, Johnson Wax, Prudential Financial, TransAmerica y muchas otras organizaciones públicas y privadas, grandes y pequeñas. Aunque los sistemas de puntos son más complicados de implementar, una vez implantados son hasta cierto punto fáciles de entender y utilizar. La ventaja principal del sistema de puntos es que proporciona una base más perfeccionada para hacer juicios que los sistemas de alineación o de clasificación y, por consiguiente, puede producir resultados que son más válidos y difíciles de manipular.

El sistema de puntos permite que los puestos se valúen cuantitativamente con base en los factores o los elementos (por lo común llamados *factores compensables*) que conforman el puesto.⁴² Las habilidades, esfuerzos, responsabilidades y las condiciones de trabajo que un puesto conlleva son los factores compensables principales más comunes que sirven para clasificar un puesto como más o menos importante que otro. Factores más contemporáneos pueden incluir la responsabilidad fiscal, el liderazgo, el trabajo en equipo y la responsabilidad del proyecto. El número de factores compensables que una organización utiliza depende de la naturaleza de la organización y de los puestos que se van a valuar. Una vez que se han seleccionado los factores compensables, se les asigna peso de acuerdo con la importancia relativa que tengan para la organización. Por ejemplo, si la responsabilidad se considera muy importante para la organización, se le podría asignar un valor de 40 por ciento. Después, cada factor se dividirá en un número de grados, los cuales representarán diversos niveles de dificultad asociados con cada factor.

sistema de puntos

Procedimiento cuantitativo de valuación de puestos que determina el valor relativo de un puesto por medio del cálculo de los puntos totales que se le asignan

El manual de puntos

El sistema de puntos requiere el uso de un *manual de puntos*. El manual de puntos es, en efecto, un manual que contiene una descripción de los factores compensables y los grados a los que estos factores pueden existir dentro de los puestos. Un manual también indicará (generalmente, por medio de una tabla) el número de puntos asignados a cada factor y a cada uno de los grados en los que estos factores se dividen. El valor en puntos que se asigna a un puesto representa la suma de los valores numéricos del grado de cada factor compensable que posee el puesto.

Utilización del manual de puntos

La valuación de puestos con el sistema de puntos se logra comparando las especificaciones y descripciones del puesto, factor por factor, en relación con las diversas descripciones del factor-grado que contiene el manual. Entonces, se asigna a cada factor del puesto que se valúa el número de puntos que se especifica en el manual. Cuando se han determinado los puntos para cada factor a partir del manual, se puede calcular el valor total en puntos para el puesto como un todo. Entonces, se determina el valor relativo del puesto a partir del total de puntos que se le han asignado.

Valuación del trabajo

La valuación del trabajo es un sistema de valuación de puestos relativamente nuevo diseñado para cubrir las demandas de un ambiente de negocios dinámico. La piedra angular de la **valuación del trabajo** es que el trabajo se debe valorar respecto a las metas de negocios

valuación del trabajo

Sistema de valuación de puestos que busca medir el valor de un puesto mediante su valor para la organización

de la organización en lugar de hacerlo por un sistema de valuación de puestos por puntos y factores aplicado de manera interna.⁴³ Como señala un especialista en compensación: “Valuar de manera correcta el trabajo permite a las organizaciones no sólo fijar un precio a los puestos individuales de manera efectiva, sino tener una idea respecto a cómo se relacionan los puestos con las metas y los objetivos globales de la organización, y cómo los roles contribuyen en última instancia al éxito de la organización”.⁴⁴ Además, la valuación del trabajo sirve para dirigir el dinero de la compensación hacia el tipo de trabajo crucial para las metas de la organización.

Con las valuaciones del trabajo, éste se mide con estándares que provienen directamente de los objetivos del negocio. Por ejemplo, los puestos se pueden valuar en relación con los objetivos financieros, de operación o de servicio al cliente. Se valúan todas las formas de trabajo, las funciones del empleado y las maneras de organizar el trabajo (como equipos). El proceso de la valuación del trabajo termina con una jerarquía que ordena el trabajo por su valor para la organización. Al final se asigna precio a la jerarquía de los trabajos mediante encuestas salariales para determinar las tasas de pago individuales.

Valuación de puestos para posiciones gerenciales

Como las posiciones gerenciales son más difíciles de valuar e implican ciertas exigencias que no se encuentran en los puestos de los niveles inferiores, algunas organizaciones no intentan incluirlas en sus programas de valuación de puestos de empleados que trabajan por hora. En lugar de eso utilizan un programa estandarizado (comprado) o personalizan un método de puntos para adaptarlo a sus puestos particulares. Sin embargo, sin importar el enfoque adoptado, los planes de puntos para los empleados ejecutivos y gerenciales funcionan de manera semejante a los de otros grupos de empleados.

Uno de los programas estandarizados más conocidos de valuación de puestos para valuación de posiciones ejecutivas, gerenciales y profesionales es el **método de perfiles Hay** desarrollado por Edward N. Hay. Los tres amplios factores que constituyen la valuación en el “perfil” son el conocimiento (o saber cómo), la actividad mental (o solución de problemas) y la responsabilidad. El método de Hay utiliza sólo tres factores porque asume que ellos representan los aspectos más importantes de todas las posiciones ejecutivas y gerenciales. El perfil para cada posición se desarrolla determinando el valor porcentual que será asignado a cada uno de los tres factores. Los puestos entonces se clasifican con base en cada factor, y se asignan los valores de los puntos que conforman el perfil a cada puesto según el nivel de valor porcentual en el cual éste se clasifica.



Implementación de la compensación: Herramientas de pago

OBJETIVO 4

Imagine que usted ha sido asignado por parte de Delta para decidir si el pago que se ofrece a los nuevos representantes de servicio al cliente es consistente con lo que los competidores están pagando. ¿Qué herramientas utiliza para ayudar en su evaluación?

Los sistemas de diseño de compensación, tales como la valuación de puestos, proporcionan la equidad interna y sirven como base para la determinación de la tasa salarial, pero no la determinan por sí mismos. El valor de cada puesto en términos de alineación, grados, puntos o valor monetario se debe transformar en una tasa salarial por hora, día, semana o mes. Para implementar correctamente la compensación, se deben incorporar herramientas específicas. La herramienta primaria de compensación que se utiliza para ayudar a fijar los sueldos es la encuesta sobre sueldos y salarios.

Encuestas de sueldos y salarios

La **encuesta de sueldos y salarios** es una encuesta de los salarios que pagan las empresas en el mercado de trabajo (local, regional o nacional) correspondiente a una organización, lo que depende del puesto. El mercado de trabajo se define con frecuencia como el área en la cual los empleadores obtienen ciertos tipos de trabajadores. El mercado de trabajo

para el personal de oficina sería local, mientras que el mercado de trabajo para los ingenieros sería nacional. Es la encuesta sobre sueldos y salarios la que permite que una organización mantenga la equidad externa; es decir, que pueda pagar a sus empleados salarios equivalentes a los salarios que empleados similares ganan en otras empresas.

Cuando la valuación de puestos y los datos de la encuesta de salarios se utilizan de forma conjunta, vinculan la probabilidad de equidad interna y externa. Aunque las encuestas se llevan a cabo sobre todo para reunir datos de salarios competitivos, también pueden recabar información sobre los beneficios de los empleados o sobre las prácticas de pago de la organización (como las tasas por tiempo extra o los diferenciales de turnos).

Recabar los datos de la encuesta

Aunque muchas organizaciones llevan a cabo sus propias encuestas sobre sueldos y salarios, se puede disponer de una variedad de encuestas “preelaboradas” sobre pagos para satisfacer los requisitos de la mayoría de las empresas privadas y las empresas públicas y sin fines de lucro. En Estados Unidos la Oficina de Estadísticas Laborales (BLS, por sus siglas en inglés) es el principal editor de los datos de sueldos y salarios. La BLS publica la Encuesta Nacional de Compensaciones (NCS, por sus siglas en inglés), un programa estadístico válido y exhaustivo sobre compensación de salarios, sueldos e información de beneficios. (Ver el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 2.) Como se describe en el sitio Web de la BLS, “la Encuesta Nacional de Compensación es el programa incluyente que combina varios programas sobre compensación del BLS en un solo medio que puede producir estadísticas locales, regionales y nacionales acerca de niveles, tendencias y características de pagos y beneficios”.⁴⁵

En Estados Unidos, muchas entidades realizan encuestas en el ámbito municipal o regional y las ponen a disposición de las empresas. Además de estas encuestas del gobierno, grupos comerciales como la Asociación de Personal de Dallas, la Sociedad de Administración Gerencial, la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, la Asociación Estadounidense de Administración, la Sociedad Nacional de Ingenieros Profesionales y el Instituto de Ejecutivos de Finanzas realizan encuestas especiales que se adaptan a las necesidades de sus miembros.⁴⁶ Las empresas con operaciones globales pueden adquirir las encuestas internacionales por medio de las grandes firmas de consultoría. La encuesta de compensación en el extranjero que ofrece TPF&C informa de las prácticas de pago en 20 países. Aunque todas estas encuestas que proporcionan terceros ofrecen ciertas prestaciones a sus usuarios, también tienen varias restricciones. Dos problemas con todas las encuestas publicadas son que 1. no siempre son compatibles con los puestos del usuario y 2. el usuario no puede especificar qué datos concretos recabar. Para superar estos problemas las organizaciones pueden acumular sus propios datos de compensación.

Sistemas de información de recursos humanos y encuestas salariales

Se puede encontrar información acerca de sueldos y beneficios en numerosos sitios Web. Un ejemplo es la Encuesta Nacional de Compensación antes mencionada. También hay productos comerciales de los que se puede disponer fácilmente, como los que se ofrecen en <http://www.salary.com>: el Salary Wizard, el Comp Analyst y el Survey Finder. Este último cuenta con una base de datos con cientos de encuestas de compensación ofrecidas por más de 50 proveedores independientes. Los gerentes y los especialistas en compensación pueden buscar encuestas aplicables para comprarlas o para participar en ellas.⁴⁷

Encuestas iniciadas por el empleador

Las empresas que deseen llevar a cabo su propia encuesta sobre sueldos y salarios deben seleccionar primero aquellos puestos que serán utilizados en la encuesta e identificar a las

Exploración en INTERNET

La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos publica datos de sueldos y salarios e información sobre beneficios. Visite www.cengagebrain.com

encuesta de sueldos y salarios

Encuesta de los sueldos y salarios pagados a los empleados de otras empresas en el mercado de trabajo correspondiente a la organización que la lleva a cabo

organizaciones contra las que compiten por los empleados. Como no es factible examinar todos los puestos de una organización, por lo regular se utilizan sólo los puestos clave, también llamados trabajos comparativos.

Por lo general la encuesta de los puestos clave se enviará a 10 o 15 organizaciones que representen una muestra válida de otras empresas que es probable que compitan por los empleados de la organización que está aplicando la encuesta. Una definición precisa de los datos de compensación que se requieren aumentará mucho la precisión de la información recibida y el número de propósitos para los cuales se podrá utilizar.⁴⁸ Una vez que los datos de la encuesta se tabulan, se puede completar la estructura de la compensación.

2

Lo más destacado en **administración de recursos humanos**

La Encuesta Nacional de Compensación de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos



Los datos de la Encuesta Nacional de Compensación son utilizados por los gerentes y los especialistas en compensación de organizaciones grandes y pequeñas para responder preguntas como las siguientes:

- ¿Cuánto debo pagar a los contadores en Atlanta, Georgia?
- Un incremento de tres por ciento en los beneficios, ¿es comparable con el de otras empresas de la industria manufacturera?
- ¿Es la atención de la vista un beneficio común entre las empresas grandes en el noreste?
- ¿Cómo han cambiado los costos salariales durante el último año?

Cómo funciona la Encuesta Nacional de Compensación

La Encuesta Nacional de Compensación es una encuesta estructurada por áreas. Los datos de sueldos y beneficios se obtienen a partir de un conjunto predeterminado de 154 áreas metropolitanas y no metropolitanas de los 50 estados y del Distrito de Columbia para representar a Estados Unidos. La información de la compensación se recaba de localidades tan diversas como Knoxville, Tennessee; Pittsburgh, Pennsylvania; Reno, Nevada y Richland-Kennewick-Pasco, Washington. Todas las áreas se seleccionan para producir estimaciones regionales para nueve extensas divisiones geográficas y cuatro grandes regiones.

Dentro de cada área una muestra científica de establecimientos representa a todos los establecimientos del área. Un "establecimiento" es una ubicación física única, como una planta, un almacén, una oficina corporativa o un distribuidor minorista. Las oficinas gubernamentales estatales y locales también se incluyen en la encuesta.

Una vez que se elige un establecimiento para incluirlo en la encuesta, un economista de la BLS selecciona algunas ocupaciones dentro de ese establecimiento para representar a todas las ocupaciones que hay en él. La BLS limita la selección a un pequeño número de ocupaciones para reducir la carga de la encuesta para los empleadores. Se recaban datos de todos los titulares de la ocupación seleccionada.

Las ocupaciones seleccionadas se clasifican luego basadas en el sistema de clasificación de ocupaciones de la Oficina del Censo. La clasificación del censo ordena por categorías cerca de 450 ocupaciones en 10 agrupaciones importantes como ventas, especialidad profesional, operarios técnicos y de máquinas, ensambladores e inspectores. Para las ocupaciones seleccionadas se recaban datos sobre prestaciones y salarios. Los temas incluidos en la recopilación de salarios son los pagos basados en el tiempo, las tarifas por pieza, las comisiones, el pago por riesgo y otros puntos relacionados directamente con el trabajo que se desempeña. Se recaba una variedad de datos sobre los beneficios, entre los que se incluyen vacaciones pagadas, días festivos pagados, licencias por enfermedad, diferenciales de turno y bonos en períodos en que no se produce.

OBJETIVO 5

Una de las objeciones a la concesión de Google de incrementos salariales en un porcentaje base es que los empleados peor pagados, están teniendo más problemas "en materia de precios por las nubes de propiedad, hipotecas y ese tipo de cosas", al obtener el menor incremento, mientras que los empleados mejor pagados obtienen el mayor incremento. ¿Es ésta una objeción válida?

La curva salarial

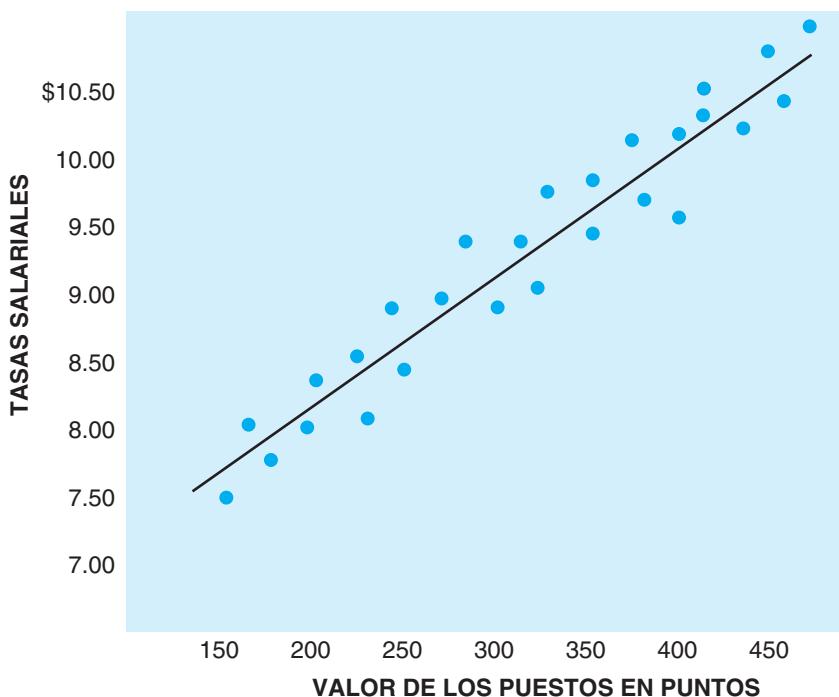
La relación entre el valor relativo de los puestos y sus tasas salariales se puede representar por medio de una **curva salarial**. Esta curva puede indicar las tasas que se pagan en la actualidad por los puestos en una organización, las nuevas tasas que resultan de la valuación de puestos o las tasas para los puestos similares que están pagando otras organizaciones en el mercado de trabajo. Una curva se puede trazar realizando una gráfica de puntos, la cual consta de una serie de puntos que representan las tasas salariales actuales. Como se muestra en la figura 9.6, se dibuja luego una gráfica a mano alzada mediante la agrupación de puntos de tal manera que quede más o menos un número igual de puntos por encima y por debajo de la curva. La curva salarial puede ser una línea casi recta o una curva. Luego, esta curva se puede utilizar para determinar la relación entre el valor de un puesto y su tasa salarial en cualquier punto de la línea.

Niveles de pago

Desde un punto de vista administrativo, por lo general es preferible agrupar los puestos en **niveles de pago** y pagar a todos los puestos dentro de un nivel particular la misma tasa o rango de tasas. Cuando se utiliza el sistema de clasificación de valuación de puestos, éstos se agrupan en niveles como parte del proceso de valuación. Sin embargo, cuando se utiliza el sistema de puntos, se deben establecer niveles de pago en los intervalos seleccionados que representen el punto o el valor monetario de estos puestos. En la gráfica de la figura 9.6 se ilustra una serie de niveles de pago señalados a lo largo del eje horizontal en intervalos de 50 puntos.

**FIGURA
9.6**

Curva del salario a mano alzada

**niveles de pago**

Grupos de puestos dentro de una clase particular que se pagan con la misma tasa

Los niveles en una estructura salarial pueden variar en número.⁴⁹ El número se determina por factores como la pendiente de la curva salarial, el número y la distribución de los puestos dentro de la estructura, y las políticas de administración salarial y de promoción de la organización. El número que se utilice debe ser suficiente para permitir que se distingan los niveles de dificultad, pero no tan grande como para hacer que la distinción entre dos grados colindantes sea insignificante.

Rangos de tasas

Aunque se puede crear una sola tasa para cada nivel de pago, como se muestra en la figura 9.7, es más común proporcionar un rango de tasas para cada nivel de pago. Los rangos de tasas pueden ser iguales para cada nivel o proporcionalmente mayores para cada nivel sucesivo, como se muestra en la figura 9.8. Los rangos de tasas que se construyen con base en el segundo criterio proporcionan un mayor incentivo para que los empleados acepten ser promovidos a un puesto en un nivel superior.

Los rangos de tasas se dividen por lo general en una serie de pasos que permiten a los empleados recibir incrementos hasta la tasa máxima para el rango, con base en el mérito, la antigüedad o en una combinación de ambas. La mayoría de las estructuras salariales permite que los rangos de los grados colindantes se traslapen. El propósito de la

FIGURA
9.7

Estructura de tasa única

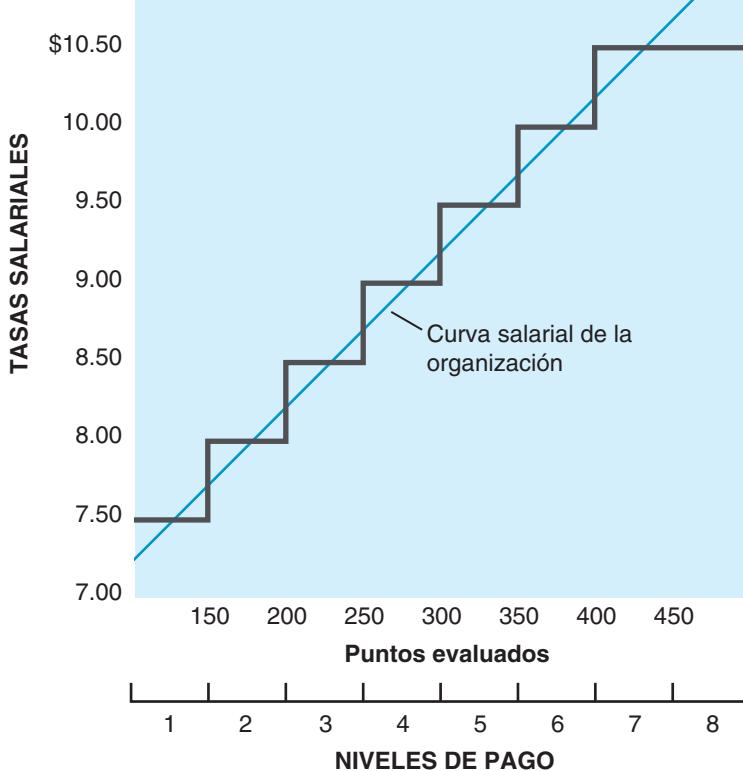
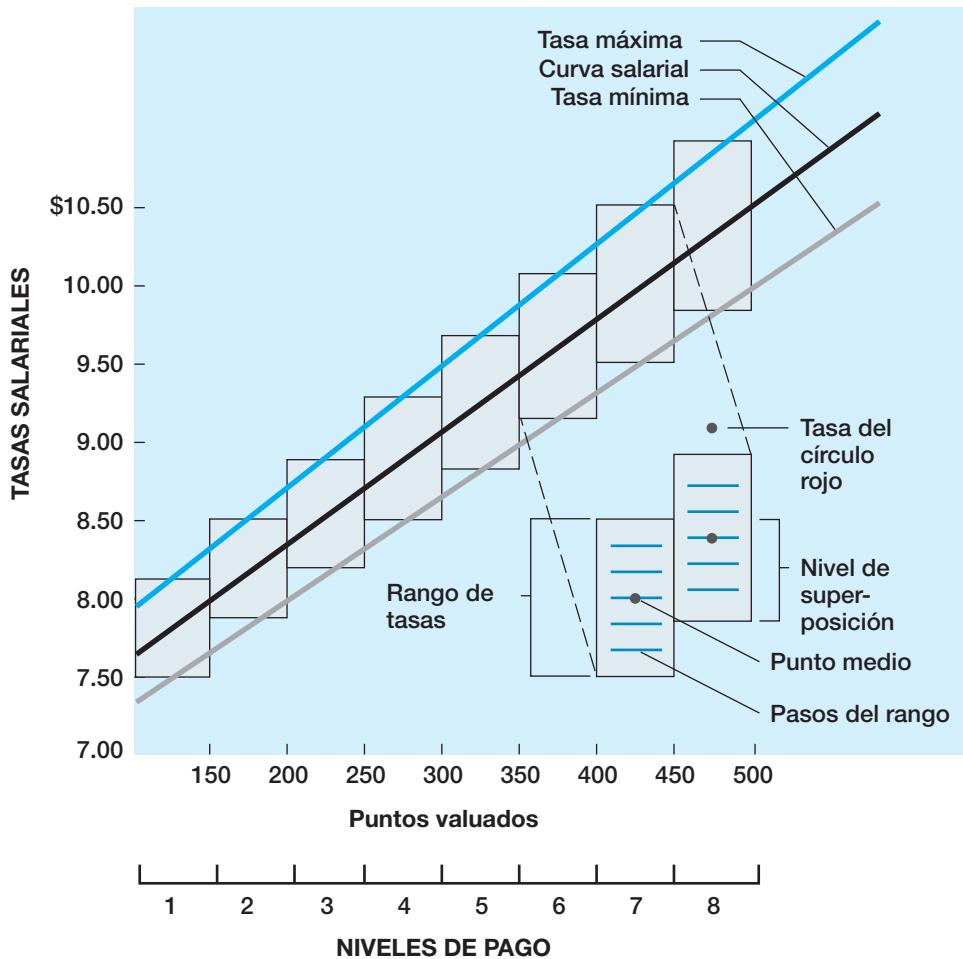


FIGURA
9.8

Estructura salarial con rangos de tasas crecientes



superposición es permitir que un empleado con experiencia gane tanto o más que una persona con menos experiencia en una clasificación adyacente más alta.

El paso final para establecer una estructura salarial es determinar el nivel de pago apropiado en el cual debe colocarse cada puesto según su valor. Antes, este valor se determinaba con base en los requisitos del puesto sin importar el desempeño de la persona que lo ocupaba. Con este sistema se puede reconocer el desempeño de quienes exceden los requisitos de un puesto mediante incrementos por mérito dentro del rango de niveles o por una promoción a un puesto en el nivel de pago siguiente.⁵⁰

Las organizaciones pueden pagar a las personas por encima del nivel de pago máximo cuando los empleados tienen mucha antigüedad o cuando las oportunidades de promoción son escasas. Los salarios que se pagan por encima del máximo del nivel se denominan **tasas de círculo rojo**. Como estas tasas son excepciones a la estructura de pago, las empresas a menudo las "congelan" hasta que todos los niveles se desplazan hacia arriba mediante los ajustes salariales del mercado.

tasas de círculo rojo

Tasas salariales superiores al valor máximo del rango de sueldos

Pago basado en competencias

El enfoque predominante en la compensación de los empleados sigue siendo el sistema basado en el puesto. Por desgracia, un sistema así a menudo no puede recompensar a los empleados por sus habilidades o por el conocimiento que poseen, o alentarlos a que aprendan nuevas habilidades relacionadas con el puesto. Además, los sistemas de pago basados en el puesto pueden no reforzar una cultura de la organización que enfatice la participación del empleado o que le proporcione cada vez más flexibilidad para que cumpla los requisitos generales de producción o servicio. Por consiguiente, organizaciones como Frito-Lay, Nortel Networks, Sherwin-Williams y Honeywell han introducido planes de pago basados en competencias.

pago basado en competencias

Pago basado en el nivel de habilidad del empleado, en la cantidad de habilidades que posee o en el aumento del conocimiento en el puesto

El **pago basado en competencias** (también denominado pago basado en habilidades o pago basado en el conocimiento) compensa a los empleados por las diversas habilidades o por el mayor conocimiento que posean en lugar de por el puesto que ocupan dentro de una determinada categoría de puestos.⁵¹ Cualquiera que sea el nombre, estos planes de pago animan a los empleados a ganar salarios base más altos mediante el aprendizaje y el desempeño de una variedad de habilidades más amplia (o de puestos) o la demostración de un conjunto de competencias que se puede aplicar a una variedad de requisitos de la organización. Por ejemplo, en un ambiente de manufactura, las nuevas tareas pueden incluir varias actividades de ensamble en un sistema de producción particular o una variedad de funciones de mantenimiento. En las organizaciones de servicio los empleados pueden adquirir nuevos conocimientos relacionados con los sistemas computarizados avanzados o con los procedimientos de contabilidad. Las organizaciones concederán un incremento en el pago después de que cada habilidad o conocimiento se haya dominado y se pueda demostrar con base en un estándar determinado con anterioridad.

Los sistemas de pago basados en competencias representan un cambio fundamental en la actitud de la administración respecto a cómo debe organizarse el trabajo y a cómo se debe pagar a los empleados por sus esfuerzos laborales. Los beneficios del pago basado en competencias que se citan más a menudo incluyen las mejoras en la productividad, el mayor aprendizaje del empleado y su compromiso con el trabajo, mejoras en la flexibilidad del proceso de empleo para cumplir con las exigencias de producción o de servicio y la reducción del ausentismo y de la rotación de personal, porque los gerentes pueden asignar a los empleados al lugar y en el momento en que se les necesite. El pago basado en competencias también alienta a los empleados a adquirir la capacitación cuando se necesiten habilidades nuevas o actualizadas en la organización.

Por desgracia, los planes basados en competencias llevan algunas dificultades a largo plazo. Algunos planes limitan la cantidad de compensación que los empleados pueden ganar, sin importar las nuevas habilidades o capacidades que adquieran. Por consiguiente, después de alcanzar el salario máximo, los empleados pueden resistirse a continuar su capacitación educativa. Quizás el reto más grande relacionado con el pago a los empleados con base en sus habilidades, conocimientos y competencias sea el de desarrollar las mediciones apropiadas. Es difícil redactar las descripciones específicas de conocimientos y habilidades para los trabajos que los empleados desempeñan y luego establecer mediciones exactas de las habilidades o conocimientos adquiridos.

Broadbanding o bandas de compensación

Las organizaciones que adoptan un sistema de pago basado en competencias o en habilidades utilizan con frecuencia las *bandas de compensación* o broadbanding para estructurar sus pagos de compensación a los empleados. El broadbanding simplemente echa abajo muchos niveles de salario tradicionales en unas cuantas bandas de salarios amplias. Estas bandas anchas pueden tener puntos medios y cuartiles, o pueden tener niveles salariales muy amplios o ningún nivel en absoluto. Las bandas fomentan el desarrollo lateral de las habilidades a la vez que tratan la necesidad de pagar a los empleados que desempeñan múltiples actividades con diferentes requisitos de niveles de habilidades. Además, las bandas de compensación ayudan a eliminar la obsesión con los niveles y, en su lugar, animan

a los empleados a que se desplacen a los puestos en los cuales pueden desarrollarse en sus carreras y agregarle valor a la organización. Pagar a los empleados mediante bandas de compensación permite a las organizaciones considerar las responsabilidades del puesto, las habilidades y competencias individuales y los patrones de movilidad de carrera asignando a los empleados a bandas.⁵² En total, estas herramientas de pago ayudarán a aplicar con mayor eficacia una estrategia de compensación.

OBJETIVO 6

¿Cómo se puede saber si el sistema de compensación de una empresa le ayuda a alcanzar sus objetivos?

Evaluación de la compensación

Poner en marcha su sistema de compensación no es el final de su tarea como gerente. Una vez que se ha puesto en práctica la evaluación de la eficacia de su sistema de compensación es de vital importancia vincular la compensación con la estrategia. Con las medidas adecuadas, puede 1. ayudar a la empresa a detectar posibles problemas de compensación, 2. tomar decisiones de compensación más transparentes, y 3. mejorar la alineación de las decisiones de compensación con los objetivos organizacionales. La tabla de mando de compensación recoge y muestra los resultados para todas las acciones que una empresa utiliza para evaluar y comparar la compensación entre los departamentos internos o unidades. Mientras que las diferentes empresas utilizan distintas medidas de compensación, la tabla de mando de compensación crea una herramienta de comparación dentro de la organización que puede reforzar los resultados deseados que son únicos para la estrategia de la empresa.

Los gerentes de las empresas sin tablas de mando de compensación a menudo tienen dificultades para saber si las promociones, incrementos, bonos y ajustes salariales que hacen están alineados con el resto de la organización y su estrategia. Una tabla de mando de compensación mejora la transparencia de cómo la gente es recompensada y hace a los gerentes responsables de cómo gastan el dinero de la empresa. La mayoría de las tablas de mando de compensación son completadas una vez al año por recursos humanos.

Por ejemplo, la figura 9.9 representa un ejemplo de una tabla de mando de compensación. Cada departamento funcional de la empresa informa de la calificación del desempeño promedio recibido por sus empleados en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto). Esta medida ayuda a mostrar a los gerentes donde se encuentran en términos de la evaluación de sus empleados. También se recaba el incremento promedio al mérito. La empresa había presupuestado el dinero suficiente para un incremento del 4 por ciento, en promedio. Si

**FIGURA
9.9**

Ejemplo de tabla de compensación

Función	Calificación promedio del desempeño (1–5)	Incremento promedio al mérito (4% presupuestado)	Nivel de inflación	Relación Compa	Incentivo anual (% de los objetivos)
Marketing	3.4	4.3%	-3%	101%	100%
Desarrollo	3.2	4.4%	0%	98%	102%
Producción	4.0	4.2%	12%	96%	105%
Ventas	4.1	3.4%	8%	99%	100%
Servicio al cliente	3.6	3.6%	17%	88%	110%

* El nivel de inflación se determina calculando el porcentaje de cambio en el número de empleados en cada nivel, en comparación con el año anterior.

** Relación Compa es el salario real dividido por el punto medio del rango de salario. Se trata de un indicador de la idoneidad de los rangos salariales de la organización.

*** La correlación directa entre el crecimiento de los beneficios durante un período de tres años en relación con los gastos en incentivos a largo plazo (LTI, por sus siglas en inglés.)

el incremento promedio al mérito que da a sus empleados está por encima de este nivel de 4 por ciento, entonces el dinero adicional necesario para compensar a los empleados en su función tendrá que ser extraído de otra parte de la empresa. La inflación es el grado de crecimiento o disminución de la distribución salarial de grado medio y muestra si hay o no variación en los incrementos de sueldo de un año a otro. La relación Compa es una medida de la adecuación de los salarios dados por una función. En esencia, es un punto de referencia interno de los salarios. Para funciones con una relación compa por debajo del 100 por ciento se considera que el pago de sus empleados está por debajo de la norma de la empresa. Por último, una medida del porcentaje de los incentivos anuales en relación con las metas de la organización ayuda a determinar si una función está cumpliendo sus objetivos y debe pagar a sus empleados de acuerdo con esos objetivos.⁵³



Regulación gubernamental de la compensación

OBJETIVO 7

Las leyes federales que rigen la compensación plantean cuestiones importantes para los empleadores y empleados. ¿Cómo influyen en las decisiones normativas de compensación? ¿Cómo protegen a los empleados de la discriminación?

En Estados Unidos la administración de la compensación, al igual que otras áreas de la administración de recursos humanos, está sujeta a regulaciones estatales y federales. La mayoría de los estados tienen leyes de salario mínimo o consejos salariales que fijan las tasas del salario mínimo sobre una base de una industria a otra. Cuando un empleado está sujeto a las leyes del salario mínimo tanto estatales como federales, éstas le dan derecho a recibir el más alto de los dos salarios mínimos. (Vea en el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 3 las leyes de los salarios mínimos en los Estados Unidos.) La mayoría de los estados también regulan las horas de trabajo y los pagos de horas extra.

Las tres leyes federales principales que afectan los sueldos son la Ley Davis-Bacon, la Ley Walsh-Healy y la Ley de Normas Laborales Justas. Estas leyes se aprobaron durante la década de los treinta para prevenir el pago de tasas salariales más bajas de lo normal y fomentar la distribución del trabajo entre un mayor número de trabajadores. Este último objetivo se logró obligando a las organizaciones a pagar una tasa superior por el tiempo extra (todas las horas que se trabajan después de un número preestablecido).

Ley Davis-Bacon de 1931

La Ley Davis-Bacon, también llamada Ley de Salarios Vigentes, se aprobó en 1931 y es la más antigua de las tres leyes federales del salario. Ordena que las tasas de salario mínimo pagadas a las personas empleadas en proyectos federales de obras públicas con valor de más de 2000 dólares sean por lo menos igual a las tasas que prevalecen, y que el tiempo extra sea pagado a 1.5 veces esta tasa. Se critica la ley porque las tasas que prevalecen son a menudo las de los sindicatos para los puestos en el área y a menudo son más altas que las tasas promedio (no sindicalizadas).

Ley Walsh-Healy de 1936

La Ley Walsh-Healy, que oficialmente se llama Ley de Contratos Públicos, fue aprobada en 1936 y ampara a los trabajadores empleados en las obras contractuales del gobierno para suministros, equipo y materiales con un valor superior a 10 000 dólares. La ley exige que los contratistas paguen a sus empleados por lo menos las tasas salariales predominantes en el área establecidas por la Secretaría del Trabajo y las horas extra de manera equivalente a 1.5 veces la tasa regular para todo trabajo realizado después de ocho horas en un día o 40 horas en una semana, lo que depende de qué base proporcione la mayor retribución.

Ley de Normas Laborales Justas de 1938 (según la Enmienda)

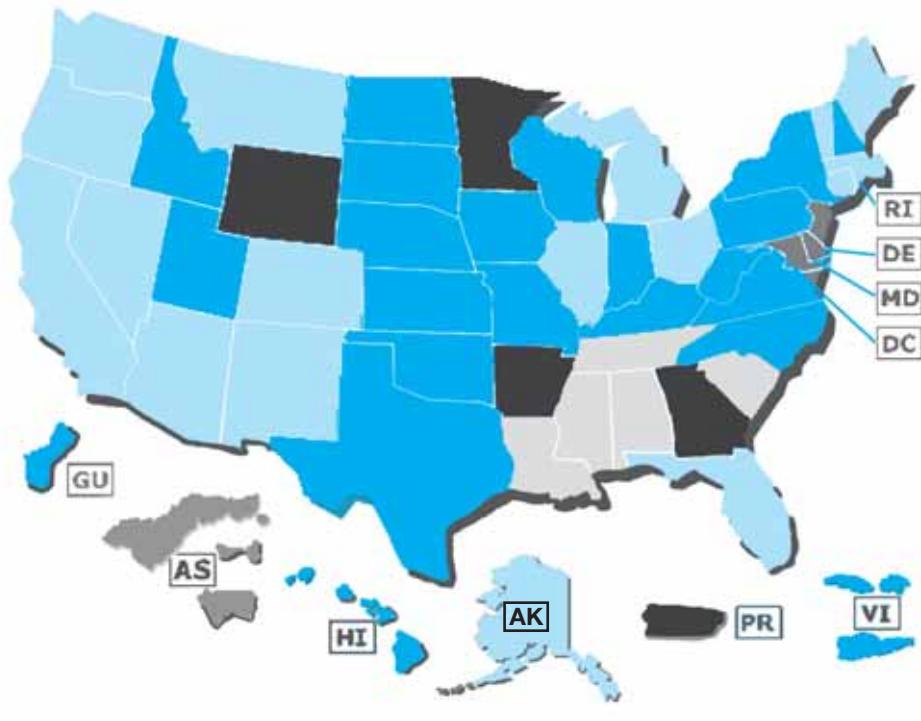
La Ley de Normas Laborales Justas (FLSA, por sus siglas en inglés), por lo común conocida como Ley de Sueldos y Pagos por Hora, se aprobó en 1938 y desde entonces se ha

3

Lo más destacado en administración de recursos humanos Leyes de los salarios mínimos en los Estados Unidos



Nota: Cuando las leyes federales y estatales tienen diferentes tasas de salario mínimo, se aplica el nivel más alto



- Estados con tasas de salario mínimo más alto que el Federal
- Estados con la misma tasa de salario mínimo que la Federal
- Estados con tasa de salario mínimo inferior a la Federal
- Samoa Americana tiene salarios mínimos especiales
- Estados que no tienen ley de salario mínimo

reformado muchas veces. Ampara a los empleados que se contratan en el sector de la producción de bienes para el comercio interestatal y con el extranjero, entre los que se incluye a aquellos cuyo trabajo se relacione de cerca o sea esencial para tal producción. También ampara a los trabajadores agrícolas, así como a los empleados de ciertos establecimientos de venta al menudeo y de servicio cuyo volumen de ventas exceda una cantidad prescrita. Las principales cláusulas de la FLSA se refieren a los pagos de tasas de salario mínimo y de horas extra, mano de obra infantil e igualdad de derechos.⁵⁴

Cláusulas de sueldos y pagos por hora

El salario mínimo prescrito por la ley federal se ha incrementado muchas veces, desde la cantidad original de 25 centavos por hora hasta 7.25 dólares por hora el 24 de julio de 2009. (En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 4 se ve un cartel o póster acerca del salario mínimo federal que las empresas están obligadas a exhibir.)

El salario mínimo se evalúa cada pocos años para asegurarse de que está ajustado por factores de costo de vida (por ejemplo, el Índice de Precios al Consumidor). Esta tasa mínima se aplica a la tasa de ganancia real antes de que se haya agregado cualquier bono de tiempo extra. Se debe pagar un índice de tiempo extra de 1.5 veces el tiempo de la tasa base para todas las horas que se trabajen después de 40 en una semana determinada. La tasa salarial base a partir de la cual se calcula el índice de tiempo extra debe incluir los pagos de incentivos o los bonos que se reciben durante el período. Cuando los empleados reciben tiempo libre a cambio del trabajo en tiempo extra (conocido como *tiempo libre compensatorio* o *tiempo compensado*), éste se debe conceder en la medida de 1.5 veces el número de horas que se trabajaron como horas extra. Los empleados que reciben un pago a destajo deben recibir una prima por trabajar tiempo extra. Sin embargo, la FLSA no requiere que se paguen los despidos, las licencias por enfermedad, las vacaciones o los días de asueto.

Además, bajo la FLSA, un empleador debe pagar a un empleado cualquier trabajo que “sufra o permita” que realice su subordinado, aun cuando éste sea realizado lejos del lugar de trabajo y aunque no se espere ni se solicite específicamente. Esta condición podría ocurrir cuando los empleados trabajan lejos de las oficinas centrales y no son supervisados, o cuando trabajan a menudo a distancia.

Salario mínimo y reducción salarial

reducción de las tasas salariales

Compresión de salarios entre los empleados nuevos y experimentados causados por los salarios más altos de inicio para los nuevos empleados; es también el diferencial entre los trabajadores por hora y sus gerentes

Algunos argumentan que el incremento al salario mínimo puede conducir a la reducción del salario. La **reducción de las tasas salariales** se refiere a la disminución en la diferencia entre los altos y los bajos salarios de los puestos de trabajo. Esto se produce cuando los empleados con menos experiencia, a menudo jóvenes, ganan tanto o más que los empleados con experiencia debido a los altos salarios iniciales para los nuevos empleados. También se produce cuando los requisitos de salario mínimo empujan hacia arriba los salarios de nivel más bajos pero no los de nivel superior. Por ejemplo, si de inicio los salarios por hora para maestros de preescolar es de \$8.19 y ayudantes de maestro de preescolar es de \$7.25, un incremento del salario mínimo a \$8.00 generaría, en esencia, el mismo salario de inicio (la mediana del salario en Estados Unidos para los maestros de preescolar es de \$10.50, mientras que menos del 10 por ciento gana \$8.19).

No sólo están en riesgo de reducción salarial los puestos de trabajo peor pagados, los empleos mejor pagados también experimentan la reducción de salario. Las razones suelen estar más basadas en el mercado a que en lo que el gobierno establece. Por ejemplo, la escasez de candidatos calificados en computación, ingeniería y otros campos profesionales y técnicos ha obligado a que los salarios iniciales para estas ocupaciones sean o estén cerca de los salarios pagados a los empleados con una considerable experiencia y antigüedad. La reducción de tasas salariales también puede ocurrir cuando los empleados por hora, en la parte superior de los niveles de salarios, ganan sólo un poco menos que los gerentes en el extremo inferior de sus categorías salariales.

La identificación de la reducción de las tasas salariales y sus causas es mucho más simple que la aplicación de políticas de la organización para mitigar su efecto. Las organizaciones que deseen minimizar el problema pueden incorporar las siguientes ideas en sus políticas de pago:

- Recompensar el alto desempeño y reconocer el mérito de los empleados con incrementos salariales de gran tamaño.
- Diseñar la estructura de pago para permitir una amplia difusión entre los empleados por hora y de supervisión.
- Preparar empleados de alto rendimiento para las promociones a puestos de trabajo con niveles salariales más altos.
- Proporcionar ajustes de equidad para los empleados seleccionados más afectados por la reducción de las tasas salariales.⁵⁵

4

Lo más destacado en **administración de recursos humanos**
El póster del salario mínimo federal



Derechos del empleado bajo la Ley de Normas Laborales Justas

División de Salarios y Pagos por Hora del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos

Salario Mínimo Federal

\$5.85 POR
HORA

a partir del 24 de julio de 2007

\$6.55 POR
HORA

a partir del 24 de julio de 2008

\$7.25 POR
HORA

a partir del 24 de julio de 2009

Pago de horas extra

Al menos 1.5 veces su tasa de pago regular multiplicada por todas las horas trabajadas después de las 40 de una semana de trabajo.

Trabajo infantil

Un empleado debe tener por lo menos 16 años de edad para trabajar en la mayoría de los puestos no agrícolas y al menos 18 para trabajar en puestos no agrícolas declarados como peligrosos por la Secretaría del Trabajo.

Los jóvenes de 14 y 15 años pueden trabajar fuera de las horas de clase en varios puestos que no sean de manufactura, de minería, o peligrosos en las siguientes condiciones:

No más de

- 3 horas en un día de escuela o 18 horas en una semana de escuela;
- 8 horas en un día sin escuela o 40 horas en una semana sin escuela.

Además, el trabajo no puede comenzar antes de las siete de la mañana o terminar después de las siete de la noche, excepto a partir del 1 de junio hasta el Día del Trabajo, cuando el horario vespertino se extiende hasta las 9 p.m. Se aplican reglas diferentes en el empleo agrícola. Para más información visite el sitio YouthRules! en www.youthrules.dol.gov

Crédito sobre propinas

Los empleadores de "trabajadores bajo propinas" deben pagar un salario en efectivo de por lo menos 2.13 dólares por hora si reclaman un crédito sobre propinas contra su obligación del salario mínimo. Si las propinas de un empleado combinadas con el salario en efectivo del empleador de, por lo menos, 2.13 dólares por hora no igualan el salario mínimo por hora, el empleador debe completar la diferencia. También se deben cumplir otras condiciones.

Aplicación

El Departamento del Trabajo puede recuperar sueldos atrasados por medio de acciones administrativas o de tribunales para los empleados que han sido mal pagados con base en la ley. Las violaciones a la ley pueden dar lugar a acciones civiles o penales.

Se pueden emitir multas de más de 11 000 dólares por violación a la ley en contra de los empleadores que violen las cláusulas de la ley para el trabajo infantil, y hasta de 1 100 dólares contra los empleadores que de manera deliberada o en varias ocasiones violen las cláusulas de pago para el salario mínimo o el tiempo extra. Esta ley prohíbe la discriminación o el despido de los trabajadores que presenten una queja o participen en cualquier procedimiento bajo esta ley.

Información adicional

- Ciertas ocupaciones y establecimientos están exentos de las cláusulas del salario mínimo, de las del pago de horas extra o de ambas.
- Se aplican cláusulas especiales a los trabajadores en Samoa Americana y en la Comunidad de las Islas Marianas del Norte.
- Algunas leyes estatales proporcionan mayor protección a los empleados; los empleadores deben cumplir también con éstas.
- La ley obliga a los empleadores a exhibir este cartel en donde los empleados puedan verlo con facilidad.
- A los empleados con menos de 20 años de edad se les puede pagar 6.16 dólares por hora durante sus primeros 90 días calendario consecutivos de empleo con un empleador.
- A algunos estudiantes de tiempo completo, principiantes, aprendices y trabajadores con discapacidades se les puede pagar menos que el salario mínimo con certificados especiales emitidos por el Departamento del Trabajo.

Para información adicional:



1-866-4-USWAGE

(1-866-487-9243) TTY: 1-877-889-5627



División de Salarios y Pagos
por Hora de Estados Unidos

WWW.WAGEHOUR.DOL.GOV

Dado que la reducción de las tasas salariales es en gran parte un asunto interno en la equidad de remuneración, si no se aborda de manera justa, puede causar baja moral de los empleados, lo que lleva a las cuestiones de menor desempeño de los empleados, resentimiento entre los empleados, mayor ausentismo y rotación y de comportamiento, incluso delictivo, tal como el robo por parte de empleados.

Cláusulas del trabajo infantil

Otro tema relacionado con el salario mínimo es el “piso” impuesto por que hace más difícil que los estudiantes de bachillerato y los adultos jóvenes encuentren trabajo. Muchos empleadores que de otra manera pudieran estar dispuestos a contratar a estas personas están poco dispuestos a pagarles la misma tasa que a los adultos debido a su falta de experiencia. En el caso de los trabajadores inexpertos, menores de 20 años de edad, la FLSA permite a los empleadores pagarles un “salario de capacitación” de 6.16 dólares por hora durante sus primeros 90 días de trabajo, siempre y cuando su empleo no desplace a otros trabajadores.

La FLSA prohíbe emplear a menores de edad, de entre 16 y 18 años, en ocupaciones peligrosas como la minería, la industria maderera, la carpintería, el empacado de carnes y ciertos tipos de manufactura. Los menores de 16 años no pueden ser empleados en ningún trabajo destinado al comercio interestatal, salvo que se trate de una ocupación que no implique riesgo según un padre, tutor o un empleador, mediante un permiso de trabajo temporal emitido por el Departamento del Trabajo.

Exención de las cláusulas de tiempo extra

La característica de la FLSA que quizás genere la mayor confusión es la exención de los requisitos de tiempo extra para ciertos grupos de empleados o de la cobertura por seguro de algunas de las cláusulas de la ley. De hecho, el Departamento de Trabajo sí ha tenido problemas para clasificar a sus empleados, muchos de los cuales tratan de aclarar los requisitos de exención para los demás. En un giro del destino, los empleados del Departamento de Trabajo presentaron una denuncia contra el Departamento de Trabajo, diciendo que más de 1 900 empleados fueron clasificados erróneamente como exentos. Las violaciones involucraban horas extraordinarias no remuneradas y el trabajo fuera de horario, incluyendo el uso de dispositivos de comunicación electrónicos fuera de casa.⁵⁶ “Este caso muestra la dificultad que todo empleador tiene cuando se trata de clasificar a los trabajadores como exentos o no exentos bajo la Ley de Normas de Empleo Justo”, dijo D. Mark Wilson, director de Estrategias Económicas Aplicadas en Washington. “Realmente sirve para ilustrar que incluso la agencia encargada de hacer cumplir la ley tiene un momento muy difícil al tomar estas determinaciones.”⁵⁷

Como se exemplifica en la figura 9.6, seis grupos de empleados (ejecutivos, administradores, profesionales, creativos, informáticos y vendedores externos) están específicamente excluidos de las cláusulas de tiempo extra siempre y cuando cumplan los requisitos del puesto definidos con base en lo que establece la ley. Otros empleados están exentos del pago de tiempo extra si sus ingresos semanales o anuales exceden ciertos límites.

El DOL imparte un seminario en línea que describe las nuevas Reglas de Pago Justo.⁵⁸

Cláusulas para la igualdad de derechos

Existen tres leyes que protegen a los empleados contra la discriminación en los pagos. La Ley de Igualdad Salarial de 1963 prohíbe el pago desigual para el trabajo desempeñado por hombres y mujeres “igual o sustancialmente igual”. (Ver capítulo 2.) El Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 prohíbe la discriminación salarial basada en la raza, color, sexo, religión o nacionalidad de origen. Y la ley federal contra la Discriminación por Motivos de Edad de 1967, según la enmienda que se llevó a cabo, extiende las cláusulas de igualdad de derechos prohibiendo la discriminación salarial basada en la edad para aquellos empleados de 40 años de edad o más. Sin embargo, ninguna de estas leyes prohíbe los diferenciales salariales basados en factores que no sean la edad o el sexo. Por ejemplo, la antigüedad, el mérito y los planes de incentivos individuales, no se modifican.

Exploración en INTERNET

Obtenga más información del Comité Nacional para la Equidad de Pagos visitando
www.cengagebrain.com

**FIGURA
9.10**
Los seis grupos de empleados exentos

Categoría	Responsabilidades del puesto
Ejecutivos	La responsabilidad primordial debe ser la administración de la empresa, o la administración de un departamento habitualmente reconocido o subdivisión de la empresa, debe dirigir habitual y regularmente el trabajo de por lo menos dos o más empleados de tiempo completo o su equivalente, y debe tener la autoridad para contratar o despedir a otros empleados, o sugerencias de los empleados y debe dar un peso particular a las recomendaciones en cuanto a la contratación, el despido, ascenso, promoción o cualquier otro cambio de estado de otros empleados.
Administrativos	La responsabilidad primordial debe ser el desempeño de su cargo o el trabajo no manual directamente relacionado con la administración o las operaciones generales del negocio del empleador o de los clientes del empleador; e incluye el ejercicio de la discreción y juicio independiente con respecto a asuntos de importancia.
Profesionales	La responsabilidad primordial debe ser el desempeño de un puesto que requiere conocimientos avanzados, que se define como trabajo, que en su carácter es predominantemente intelectual y que incluye el trabajo que requiere el ejercicio constante de la discreción y el juicio, el conocimiento avanzado debe estar en un campo de la ciencia o el aprendizaje, y el conocimiento avanzado debe ser costumbre adquirida por un curso prolongado de instrucción intelectual especializada.
Creativos	La responsabilidad primordial debe ser el desempeño de un trabajo que requiere invención, imaginación, originalidad o talento en un campo reconocido de esfuerzo artístico o creativo.
Informáticos	Debe ser empleado como un analista de sistemas, programador informático, ingeniero de software u otro trabajador similar experto en el campo informático. La responsabilidad primordial debe consistir en: 1. la aplicación de técnicas de análisis de sistemas y procedimientos, incluyendo la consulta con los usuarios, para determinar el hardware, software o las especificaciones funcionales del sistema, 2. el diseño, desarrollo, documentación, análisis, creación de pruebas, o la modificación de sistemas informáticos o programas, incluyendo prototipos, a partir de y en relación con las especificaciones de diseño del usuario o del sistema, 3. el diseño, documentación, pruebas, la creación o modificación de programas informáticos relacionados con los sistemas operativos de la máquina, o 4. una combinación de las funciones antes mencionadas, para cuya ejecución se requiere el mismo nivel de habilidades.
Vendedores externos	La responsabilidad primordial debe ser la realización de ventas (según se define en la FLSA), o la obtención de pedidos o contratos por servicios o por el uso de las instalaciones, para lo cual las gratificaciones son pagadas por el cliente o clientes, y debe ser habitual y regularmente lejos de las instalaciones del empleador o lugares de negocios.
Altamente compensados	Las regulaciones contienen una regla especial para puestos “altamente compensados”, trabajadores a los que se les paga una compensación total anual de \$100 000 o más. Un empleado altamente compensado se considera exento bajo la Sección 13 (a) (1): si el empleado gana una compensación total anual de \$100 000 o más, que incluye al menos \$455 por semana pagados como salario base; la obligación principal del empleado incluye desempeñar un trabajo de oficina o no manual, y el empleado habitualmente y regularmente realiza al menos una de las obligaciones exentas y responsabilidades de un ejecutivo exento, empleado administrativo o profesional.
Otros	Los maestros están exentos si su deber primordial es la enseñanza, tutoría, instrucción o la docencia en la actividad de transmisión de conocimientos, y si son empleados y se dedican a esta actividad como profesor en un centro de enseñanza. Ejercicio de la Abogacía o Medicina: Un empleado que posea una licencia válida o certificado que permita el ejercicio del derecho o la medicina está exento si el empleado está realmente involucrado en esta práctica. Un empleado que tiene el grado necesario para la práctica académica general de la medicina también está exento si él o ella se dedica a un programa de pasantías o es residente de la profesión.

Adaptado de Vicki M. Lambert, “The top three FLSA violations and how to avoid them”, ADP, 2008.

A pesar de estas leyes, actualmente se sigue encontrando discriminación en los pagos en un gran número de empresas. Por ejemplo, en 2010 B&H Foto Electronics Corp. tuvo que pagar 4.3 millones de dólares en salarios y beneficios para los 149 empleados a los que se les pagaba menos de compañeros de trabajo no hispanos con las mismas responsabilidades. La compañía también fue acusada de no proporcionar beneficios para la salud y no promoverlos debido a su nacionalidad de origen. Como parte del trato, B&H también acordó igualar los salarios de los empleados hispanos con sus compañeros y mantener por escrito una política no discriminatoria.⁵⁹ Por otra parte, los avances en el cierre de la brecha salarial de género la han reducido considerablemente desde principios de 1990. Mientras que la proporción de ganancias por género para empleados de tiempo completo aumentó en un 12.9 por ciento de 1980 a 1993, ésta creció sólo un 3.1 por ciento desde 1993 hasta 2009. A partir de 2009, las mujeres en empleos de tiempo completo recibieron sólo el 77 por ciento de lo que los hombres ganaron.⁶⁰ La figura 9.11 examina más la desigualdad salarial por motivos de raza y de género.

**FIGURA
9.11**

Desigualdad de pago por raza y género

Raza y grupo étnico	Hombres	Mujeres	Ingresos de las mujeres como un % de los ingresos de los hombres blancos*
Todas las razas	47 127	36 278	77.00%
Sólo blancos, no hispanos	51 405	38 533	75.00%
Sólo negros o afroamericanos	37 496	31 824	61.90%
Sólo asiáticos	51 760	42 331	82.30%
Hispanos o latinos (de cualquier raza)	31 393	27 181	52.90%

*La relación de todas las razas es para hombres y mujeres de todas las razas

Fuente: Institute for Women's Policy Research Compilation of Current Population Survey Labor Force Statistics, 2009
http://www.census.gov/hhes/www/cpstables/032010/perinc/new05_001.htm

Resumen

OBJETIVO 1 El establecimiento de programas estratégicos de compensación requiere que las organizaciones grandes y pequeñas consideren sus metas específicas (retención de empleados para un crecimiento continuo, distribución de la compensación para asegurar que los empleados se sientan tratados justamente, comunicación de los métodos de compensación para aumentar la comprensión por parte del empleado de los objetivos de la organización y el apego a un presupuesto eficiente en costos, por ejemplo). La compensación debe recompensar a los empleados por sus esfuerzos pasados (pago por des-

empeño) y, al mismo tiempo, motivar su desempeño futuro. La equidad interna y externa del programa de pagos afecta al concepto de justicia que tienen los empleados. Las organizaciones deben equilibrar cada una de estas preocupaciones al tiempo que permanecen competitivas. La capacidad para atraer a empleados calificados a la vez que controlan los costos de personal es un factor importante para que las organizaciones sigan siendo viables en los mercados.

OBJETIVO 2 La base sobre la cual se determinan los pagos de compensación, y la manera en que se ad-

ministran, pueden afectar de manera importante la productividad del empleado y el logro de las metas de la organización. Las influencias internas incluyen la política de compensación de la empresa, el valor del puesto, el desempeño del empleado y la capacidad de pago del empleador. Los factores externos que influyen en las tasas salariales incluyen las condiciones del mercado de trabajo, las tasas salariales por área, el costo de vida, los resultados de las negociaciones colectivas y los requisitos legales.

OBJETIVO 3 Las organizaciones utilizan una de cuatro técnicas básicas para la valuación de puestos con el fin de determinar el valor relativo de los mismos. El sistema de alineación de puestos los organiza por orden numérico según la importancia de las tareas y las responsabilidades del puesto para la organización. El sistema de clasificación de puestos inserta los puestos en grados establecidos con anterioridad. Los grados altamente calificados requerirán más responsabilidades, condiciones de trabajo y deberes del puesto. El sistema de valuación de puestos por puntos utiliza un esquema basado en los factores compensables del puesto en lo que a habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo se refiere. Cuantos más factores compensables posea un puesto, más puntos se le asignan. Los puestos con mayor puntaje acumulado se consideran más valiosos para la organización. El sistema de valoración del trabajo valúa los puestos con base en su valor relativo para las metas de la organización (financieras, de servicio al cliente, etcétera) y a la contribución del puesto al éxito de la organización.

OBJETIVO 4 Las encuestas sobre sueldos determinan la equidad externa de los puestos. Los datos que éstas proporcionan facilitan el establecimiento de la política de sueldos de la organización, a la vez que aseguran que el empleador no pague más o menos de lo necesario por los puestos en el mercado de trabajo correspondiente.

OBJETIVO 5 La estructura de sueldos se compone de la curva salarial, los niveles de pago y los rangos de tasas. La curva salarial representa de manera gráfica los niveles de pago asignados a los puestos dentro de cada nivel de pago. Los niveles de pago representan el agrupamiento de puestos similares con base en su valor relativo. Cada nivel de pago incluirá un rango de tasas. Estos rangos tendrán tasas de pago de punto medio, máxima y mínima para todos los puestos en el nivel de pagos.

OBJETIVO 6 La eficacia de un sistema de compensación puede ser evaluada mediante el uso de una tabla de mando de compensación. La tabla recoge y muestra todos los departamentos y funciones establecidos en términos de su compensación relativa. Aumenta la transparencia de los sistemas de compensación, la responsabilidad de los gerentes, y ayuda a las empresas a alinear sus decisiones de compensación con los objetivos organizacionales.

OBJETIVO 7 En Estados Unidos, tanto la Davis-Bacon como la Walsh-Healy son leyes de sueldos actuales. Estas leyes requieren que los contratistas del gobierno paguen sueldos basados por lo general en la escala de los sindicatos en el área de operación del empleador. La Ley Walsh-Healy también requiere el pago de 1.5 veces el pago habitual por hora para más de ocho horas por día o 40 a la semana. La Ley de Normas Laborales Justas contiene las cláusulas que cubren el salario mínimo federal, las horas trabajadas y el trabajo infantil. La reducción de tasas salariales es el estrechamiento de los salarios entre los empleados nuevos, con menos experiencia y los empleados experimentados de alto nivel. Las causas principales del problema son los altos salarios pagados a los empleados nuevos y los incrementos del salario mínimo. Los empleados por hora y sus gerentes pueden experimentar reducción de tasas salariales cuando el diferencial de salario entre los dos grupos es bajo.

Términos clave

broadbanding o bandas de compensación
cláusulas de escala móvil
curva salarial
empleados exentos
empleados no exentos
encuesta de sueldos y salarios
equidad de pago

estándar de pago por desempeño
índice de precios al consumidor (IPC)
método de perfiles Hay
niveles de pago
pago basado en competencias
reducción de tasas salariales
salarios reales

sistema de alineación de puestos
sistema de clasificación de puestos
sistema de puntos
tasas de círculo rojo
trabajo a destajo
trabajo por hora
valuación del trabajo
valuación de puestos

Preguntas para análisis



OBJETIVO 1 Tomax Corporation tiene 400 empleados y desea desarrollar una política de compensación que corresponda a su estrategia de negocios dinámica. La empresa desea emplear una fuerza de trabajo de alta calidad capaz de responder al ambiente de negocios competitivo. Sugiera diferentes objetivos de compensación que se acoplen a las metas de negocios de Tomax.

OBJETIVO 2 Dado que los empleados pueden diferenciarse en términos de su desempeño en el puesto, ¿no sería más factible determinar la tasa salarial para cada empleado con base en su valor relativo para la organización? Explique su respuesta.

OBJETIVO 3 ¿Qué es una valuación de puestos? Explique las diferencias entre los principales sistemas de valuación de puestos fijándose en las ventajas y desventajas de cada uno.

OBJETIVO 4 Describa los pasos básicos para realizar una encuesta de sueldos y salarios. ¿Qué factores hay que considerar?

OBJETIVO 5 Una de las objeciones para otorgar incrementos de sueldo sobre una base porcentual es que los empleados que ganan menos, que tienen problemas para que les alcance el dinero, obtienen el incremento más pequeño, mientras que los empleados que ganan más obtienen más. ¿Es válida esta objeción? Explique su respuesta.

OBJETIVO 6 ¿Qué es una tabla de mando de compensación y cómo ayuda a alinear la estrategia de una empresa con su sistema de compensación?

OBJETIVO 7 Las leyes federales que regulan la compensación plantean cuestiones importantes para empleadores y empleados. Analice lo siguiente:

- El efecto de pagar un sueldo prevaleciente como lo requiere la Ley Davis-Bacon.
- Los efectos de incrementar el salario mínimo.

La experiencia en administración de recursos humanos

¿Por qué este salario?



Una pregunta planteada con frecuencia es “¿Por qué esa persona gana más que yo cuando ambos desempeñamos el mismo trabajo?”. La respuesta a esta pregunta requiere entender los componentes de la mezcla de pagos que se analizaron en este capítulo. Podemos reprobar la idea de que a alguien se le pague más o menos que a nosotros por un trabajo similar, no obstante, factores internos y externos a la organización influyen en el salario final pagado a un puesto o a una persona específica. A menudo se tiene poco control sobre los factores de la mezcla de pago. Sin embargo, en otras ocasiones podemos mejorar nuestro salario adquiriendo más experiencia o antigüedad en el puesto, o bien, aumentando el conocimiento o las habilidades en el puesto. Este proyecto está diseñado para darle la experiencia que le permitirá entender por qué los puestos se pagan con diferentes salarios.

Actividad

Aquí se muestran los sueldos medios anuales pagados a ocupaciones seleccionadas incluidas en la lista de la edición 2004-2005 del *Occupational Outlook Handbook*. Estudie los salarios pagados a estas ocupaciones y después conteste las preguntas que siguen en cuanto a por qué existen diferencias en los salarios. Relacione estas razones con los factores internos y externos de la mezcla de pago que se analizan en el texto.

¿Por qué este salario? (continuación)

Ocupación

Ocupación	Sueldo anual medio
• Sobrecargo	\$40 010
• Bibliotecario	\$53 710
• Trabajador de la construcción	\$29 150
• Analista de sistemas informáticos	\$77 080
• Oficial de policía	\$53 210
• Operador de camión, máquinas pesadas	\$37 730
• Abogado	\$113 240

1. ¿Qué factores pueden explicar las grandes diferencias entre los salarios para diversas ocupaciones?
2. ¿Qué factores pueden explicar las diferencias entre los salarios para una ocupación idéntica en la misma organización?
3. ¿Qué factores pueden explicar las diferencias entre los salarios para una ocupación idéntica en diferentes organizaciones?

Puede trabajar individualmente o en equipo para realizar este ejercicio de desarrollo de habilidades. El *Occupational Outlook Handbook* es publicado por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos y se puede encontrar en <http://www.bls.gov/oco>.

En el trabajo: Casos en video



Bright Horizons: Compensación total

Bright Horizons fue fundada en 1986 por un equipo de marido y mujer interesados en la mejora de la educación infantil. Hoy en día, Bright Horizons Family Solutions es el proveedor mundial líder en el cuidado infantil patrocinado por el empleador, educación temprana y soluciones de trabajo/vida. Dirigen negocios en los Estados Unidos, Europa y Canadá, que tienen más de 700 compañías como clientes del servicio, incluyendo más de 90 empresas de las Fortune 500.

Conocida por su excelencia e innovación en el cuidado infantil y educación, Bright Horizons es también un gran lugar para trabajar. Ellos siempre han

sido la única organización de cuidado de niños nombrada en la lista de las “100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos” de la revista *Fortune*.

Qué ver y qué preguntarse

- ¿Por qué es tan alta la rotación en la industria del cuidado de niños?
- ¿Qué tipo de incentivos y beneficios se consideran útiles para los trabajadores del cuidado infantil?
- ¿Qué motiva a las personas en Bright Horizons?
- ¿Qué hace el gerente de Recursos Humanos en Bright Horizons para asegurarse de que los empleados se mantienen motivados?

Estudio de caso 1

Decisiones de pago en Performance Sports

El objetivo de la carrera profesional de Katie Perkins mientras asistía al Rockford State College era obtener un título en administración de pequeñas empresas e iniciar la suya después de graduarse. Su mayor deseo era combinar su amor por los deportes y su gran interés en el marketing para iniciar un negocio de venta por correo de equipos de golf, dirigido específicamente a los golfistas principiantes.

En febrero de 2003, después del extenso desarrollo de un plan de negocios estratégico y de un préstamo por \$75 000 por parte de la Oficina de la Pequeña Empresa, inició Performance Sports. Basado en un plan de marketing que enfatizaba la entrega rápida, servicio al cliente sin errores y grandes descuentos en los precios, Performance Sports creció con rapidez. En la actualidad la empresa emplea a 16 personas: ocho representantes de servicio al cliente, que ganan entre \$11.25 y \$13.50 por hora; cuatro asociados para envíos y recepción que ganan entre \$8.50 y \$9.50 por hora; dos empleados de oficina que ganan cada uno \$8.25 por hora; un gerente adjunto que gana \$15.25 por hora y un gerente general con un salario de \$16.75 por hora. Tanto el gerente como su adjunto antes fueron representantes de servicio al cliente.

Perkins se propone crear una nueva posición gerencial, la de agente de compras, para manejar las complejas tareas de comprar el equipo de golf a los numerosos proveedores de equipo de la empresa. También, el catálogo de pedidos por correo será ampliado para manejar una línea completa de equipo de tenis. Dado que la posición de agente de compras es nueva, Perkins no está segura de cuánto pagar a esta persona. Ella desea contratar a una persona con cinco a ocho años de experiencia en compras de equipo de deportes.

Mientras asiste a una convención de fabricantes de equipo en Las Vegas, Nevada, Perkins se entera de que un competidor, East Valley Sports, remunera a sus representantes de servicio al cliente sobre una base de pago por desempeño. Intrigada por esta filosofía de compensación, Perkins le pide a George Balkin, su gerente adjunto, que investigue las ventajas y desventajas de esta estrategia de pago. Esta petición se ha convertido en una prioridad porque apenas la semana pasada dos representantes de servicio al cliente expresaron sentirse descontentos con su salario por hora. Ambos se quejaron de que no se les estaba pagando lo que correspondía con base en la gran cantidad de ingresos que cada uno generaba para la empresa.

Preguntas

1. ¿Qué factores deben considerar Perkins y Balkin al establecer el sueldo para la posición de agente de compras? ¿Qué recursos tienen disponibles para consultar a la hora de establecer este sueldo?
2. Sugiera las ventajas y las desventajas de una política de pago por desempeño para Performance Sports.
3. Sugiera un nuevo plan de pagos para los representantes de servicio al cliente.

Estudio de caso

2

Para muchas empresas apretarse el cinturón en la economía actual es lo de hoy, las decisiones sobre salarios tienen que ser estratégicas para asegurar que los empleados sean tratados con equidad y garantizar que las empresas pueden seguir siendo viables. Para ello es necesario saber lo que sus competidores pagan a sus empleados y conocer su propio presupuesto de salarios. Pero saber lo que sus competidores están pagando puede ser valioso y doloroso.

Como director general de Costa Vida, una cadena de nuevos restaurantes de comida mexicana de rápido crecimiento, Nathan Gardner sabía que estaba compitiendo contra las cadenas de restaurantes con sistemas de compensación competitivos. Costa Vida tiene una fresca parrillada mexicana que ofrece alimentos naturales inspirados en Baja California, México, que se hacen todos los días a partir de cero. Después de un viaje a Cabo San Lucas en la costa de Baja California en México, los fundadores JD y Sarah Gardner de Costa Vida se inspiraron con una visión. Llevar la cocina local recién hecha con el estilo de vida vibrante de los Estados Unidos. Comenzaron su primer restaurante en 2001 y después de sólo 10 años, Costa Vida cuenta con más de 50 franquicias en Arizona, California, Colorado, Idaho, Nuevo México, Texas, Washington y Utah. Uno de los principales desafíos que enfrenta Costa Vida es la feroz competencia por los clientes como por los empleados. “Usted se sorprendería de cuánta diferencia hace contar con buenos empleados en todas las áreas de la empresa”, comentó el director general.

“La industria de comida rápida-casual”, comentó Nathan, “depende de su gente. Si usted no trata a su gente bien, no va a tratar bien a sus clientes. Si a sus clientes no se les trata bien, no tiene sentido.” Durante meses, Nathan agonizó pensando sobre cómo se podría desarrollar un plan de compensación competitivo que coincida con los objetivos de la organización, pero que cayó en la línea con el presupuesto ajustado de cada unidad individual de franquicia propia. Dijo: “Nosotros, por supuesto, dejamos la decisión final de la compensación al propietario de la franquicia, pero hacemos todo lo posible para educar y persuadir a nuestros franquiciatarios para ser competitivos y justos. A la larga, esta es la forma en que se puede mantener un nivel superior de satisfacción del cliente.”

Nathan señaló que un punto de referencia fuerte para ellos es In-N-Out Burger. In-N-Out se inició en California y es conocido por su gran paquete de compensación. A partir de 2011, todos los nuevos “asociados” (empleados aka) comienzan en un mínimo de \$10 por hora. También ofrecen horarios flexibles para dar cabida a las actividades escolares y de otro tipo, vacaciones pagadas, comidas gratuitas, y un plan de retiro 401k. Para asociados de tiempo completo se proporcionan seguros médicos, dentales, de vida, y la cobertura de seguro de viaje. La razón para el pago tan alto se basa en una estrategia de que una menor rotación y mayor número de trabajadores comprometidos llevará a un mejor servicio. “Lo que In-N-Out tiene para sus empleados es realmente sorprendente”, comentó Nathan. “A menudo vemos empleados que se desplazan de una cadena de comida rápida a otra, pero rara vez vemos empleados procedentes de In-N-Out”.

Nathan tenía un duro desafío por delante para tratar de convencer a sus propietarios de franquicias y gerentes a pensar más estratégicamente sobre sus sistemas de pago. Tenía que ayudarles a darse cuenta de que pagar salarios y ofrecer otros beneficios de compensación mejores que los de sus competidores puede significar menores márgenes de beneficio al principio, pero los rendimientos serían mayores en el largo plazo. También es necesario ofrecer evidencia para demostrar que esto no estaba a punto de ser justo, sino que estaba a punto de ser estratégico. El negocio de los restaurantes es una industria rápida y feroz y las empresas van y vienen todo el tiempo. ¿Qué es lo que debe hacer Costa Vida para permanecer en el largo plazo?

Una estrategia de pago In-N-Out: La decisión de Costa Vida para impulsar el salario

Preguntas

1. ¿Por qué es importante para el salario ser externamente justo?
2. ¿Por qué es importante para el salario ser internamente justo?
3. ¿A qué debe asemejarse la estrategia de compensación de Costa Vida? Sugerencia: ¿cuáles son los objetivos de la empresa y cómo puede ayudar el salario de los empleados a alcanzar estos objetivos?
4. ¿A qué podría parecerse la estructura salarial? ¿Qué mezcla de pago recomienda?
5. ¿Cómo debe Nathan comunicar una nueva estrategia de compensación a los dueños y gerentes de franquicias?
6. ¿Qué efecto tendrá el pago de salarios más altos en Costa Vida en el corto plazo? ¿Qué efecto tendrá en el largo plazo? Explique.

Notas y referencias



1. Henry Blodget, "Google gives all employees surprise \$1000 cash bonus and 10% raise," *Business Insider SAI* (Noviembre 9, 2010).
2. O'Reilly Media, Web 2.0 Summit 2010: Eric Schmidt, "A Conversation with Eric Schmidt". http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=AKOWK2dR4Dg#!.
3. John Dorian, "Google's 10% salary increase, \$1000 cash bonus part of company's competitive compensation plan," *International Business Times* (Noviembre 10, 2010).
4. Debra L. Nelson y James Campbell Quick, *Understanding Organizational Behavior*, 3a ed. (Mason, OH: South-Western, 2008), Capítulo 5.
5. Zingheim, P.K. y Schuster, J.R. Revisiting effective incentive design. *Worldatwork Journal*, (2005, primer trimestre): 50–58.
6. Para un libro al que con frecuencia se hace referencia en la planeación estratégica de la compensación, véase Edward E. Lawler III, *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990). Véase también Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, *Managing Human Resources: Through Strategic Partnerships*, 9a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2006): Capítulo 9.
7. Entrevista personal con el Gerente de desarrollo de productos de Google. (Diciembre 11, 2010).
8. Catherine Dodge, "Banning big Wall Street bonuses favored by 70% of Americans," *Bloomberg Businessweek* (Diciembre 13, 2010).
9. Joe Davidson, "President's salary freeze for federal workers gets a cold reception," *The Washington Post* (Noviembre 30, 2010).
10. Douglas McIntyre, "The layoff kings: The 25 companies responsible for 700,000 lost jobs," *Daily Finance, AOL Money and Finance* (Agosto 18, 2010).
11. Sanford Jacoby, "GM: What led to the downfall of a corporate giant," *UCLAToday* (Octubre 15, 2008); Chris Bury, "Autoworker pay clip," <http://www.youtube.com/watch?v=27PNuADeVkk>; ABC World News.
12. Jonathon Trevor, "Can pay be strategic: A critical exploration of strategic pay in practice," (Palgrave Macmillan, 2011).
13. Fay Hansen, "Control and Customization," *Workforce Management* 86, no. 19 (Noviembre 2007): 42.
14. Hai-Ming Chen y Yi-Hua Hsien, "Key Trends in the Total Reward System of the 21st Century," *Compensation and Benefits Review* 38, no. 6 (Noviembre/Diciembre 2006): 64.
15. George T. Milkovich, Jerry M. Newman y Barry Gerhart, *Compensation*, 10a. ed. (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2010).
16. Patricia K. Zingheim y Jay R. Schuster, "What Are Key Issues Right Now?" *Compensation and Benefits Review* 39, no. 3. (Junio 2007): 51. Véase también "Reward 'Stars' and Pay for Performance Lead in Pay Control Strategies," *HR Focus* 84, no. 11 (Noviembre 2007): 3.
17. Valerie L. Myers y Janice L. Drechslin, "Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities," *Journal of Healthcare Management* 52, no. 5 (Septiembre/Octubre 2007): 290.
18. Stephen Miller, "2008 Pay: More Ties to Performance," *HR Magazine* 52, no. 10 (Octubre 2007): 26. Véase también Jay Schuster,
- Paul Weatherhead y Patricia Zingheim, "Pay for Performance Works: The United States Postal Service Presents a Powerful Business Case," *WorldatWork Journal* 15, no. 1 (Primer trimestre 2006): 24.
19. Carrie Mason-Draffen y Bill Bleyer, "Cool response on LI to federal salary freeze," *Newsday.com*, (Nov. 30, 2010), <http://www.newsday.com/long-island/cool-response-on-li-to-federal-salary-freeze-1.2503160>.
20. Cartas al editor, Diciembre 4, 2010. "The Fairness of a federal pay freeze", *Washington Post*.
21. Para uno de los artículos clásicos en la teoría de la equidad, véase J. Stacey Adams, "Integrity in Social Exchange," en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1965): 276–99.
22. Andrew J. DuBrin, *Fundamentals of Organization Behavior*, 4a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2007), Capítulo 6.
23. Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994). Este libro de referencia, publicado originalmente en 1964, integra el trabajo de cientos de investigadores que tratan de explicar la elección del trabajo, satisfacción laboral y el desempeño laboral.
24. Joseph Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, 3a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2006), Chapter 8.
25. "Supreme Court Decision Touches on Employees Sharing Pay Data," *HR Focus* 84, no. 10 (Octubre 2007): 12.
26. Comunicado de prensa por Caroline Dobuzinskis, "Pay secrecy and paycheck fairness: New data shows pay transparency

- needed," Institute for Women's Policy Research (Noviembre 16, 2010).
27. Brian Hindo, "Mind If I Peek at Your Paycheck?" *Business Week* (Junio 18, 2007): 40.
 28. Una discusión detallada de las reglas exentas y no exentas bajo la Ley de Normas Laborales Justas se puede encontrar en <http://www.dol.gov>.
 29. Martin J. Conyon, "Compensation consultants and executive pay", en Kent Baker y Ronald Anderson (eds.), *Corporate Governance: A synthesis of theory, research, and practice* (New Jersey: John Wiley and Sons, 2010).
 30. David Lepak y Scott Snell, "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development," *Academy of Management Review* (1999) Vol. 24, No. 1: 31–48.
 31. James R. Bowers, "Valuing Work: An Integrated Approach," *WorldatWork* 12, no. 2 (Segundo trimestre 2003): 28–39. Véase también Robert L. Heneman, Peter V. LeBlanc y Tim L. Reynolds, "Using Work Valuation to Identify and Protect the Talent Pool," *WorldatWork* 11, no. 2 (Tercer trimestre 2002): 31–41.
 32. Kathryn Cohen and Alison Avalos, "Salary Budget Increases: Slow but Steady," *Workspan* (Septiembre 2007): 29.
 33. "The state of small business report: Junio 2010 Survey of Small Business Success", Network Solutions, LLC and University of Maryland, (Julio 2010).
 34. "How to attract talent to a small company," *The Wall Street Journal* (Noviembre 18, 2010), <http://guides.wsj.com/smallbusiness/hiring-and-managing-employees/how-to-attract-talent-to-a-small-company/print/>.
 35. Miguel Helft, "Mark Zuckerberg's most valuable friend," *New York Times* (Octubre 2, 2010).
 36. Adaptado de SME Toolkit. Build Your Business. "Compensation Management from Buzgate.org," <http://us.smetoolkit.org/us/en/content/en/2188/Compensation-Management>.
 37. William H. Holley, Jr., Kenneth H. Jennings y Rogert W. Wolters, *The Labor Relations Process* 9a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2009), Chapter 6.
 38. Robert L. Heneman, "Job and Work Evaluation," *Public Personnel Management* 32, no. 1 (Primavera 2003): 1–25.
 39. Bruce Einhorn, "India's outsourcers should worry about Delta's move," *Bloomberg Businessweek*, (Abril, 20, 2009).
 40. Para obtener información sobre el sistema federal de clasificación de puestos, vaya a <http://www.opm.gov>.
 41. Emin Kahya, "Revising the Metal Industry Job Evaluation System for Blue-Collar Jobs," *Compensation and Benefits Review* 38, no. 6 (Noviembre/Diciembre 2006): 49.
 42. Lance A. Berger y Dorothy R. Berger, *The Compensation Handbook*, 5a. ed. (Boston: McGraw-Hill, 2008).
 43. Robert L. Heneman, Peter V. LeBlanc y Howard Risher, "Work Valuation Addresses Shortcomings of Both Job Evaluation and Market Pricing," *Compensation and Benefits Review* 35, no. 1 (Enero–Febrero 2003): 7–11.
 44. James R. Bowers, "Valuing Work," *WorldatWork* 12, no. 1 (Segundo trimestre 2003): 28.
 45. El sitio web de la Oficina del Trabajo es <http://www.bls.gov>.
 46. Robert P. Parker, "New Monthly Hours and Earnings Measures from the Bureau of Labor Statistics' Current Employment Statistics Program," *Business Economics* 42, no. 2 (Abril 2007): 69.
 47. Nona Tobin, "Can Technology Ease the Pain of Salary Surveys?" *Public Personnel Management* 31, no. 1 (Primavera 2002): 65–76.
 48. John H. Davis, "Statistics for compensation: A practical guide to compensation analysis" (Wiley, 2011); Charles H. Fey y Madhura Tare, "Market Pricing Concerns," *WorldatWork* 16, no. 2 (Segundo trimestre 2007): 61.
 49. Curt Finch, "How to Create an Effective Pay Structure," *Employee Benefit Plan Review* 61, no. 10 (Abril 2007): 26. Véase también Gregory A. Stoskopf, "Choosing the Best Salary Structure for Your Organization," *WorldatWork* 11, no. 4 (Cuarto trimestre 2004): 28–36.
 50. Las organizaciones pueden tener un programa de compensación que paga un diferencial basado en la ubicación geográfica. Véase Thomas J. Atchison, "Branch Office Salary Structure," *Compensation and Benefits Review* 39, no. 3 (Junio 2007): 35.
 51. Mirta Diaz-Fernandez, Alvaro Lopez-Cabrales y Ramon Valle-Cabrera, "What companies pay for: The strategic role of employee competencies," *European Journal of International Management* Vol. 3, No. 4 (2009): 439–456.
 52. Howard Risher, "Second-Generation Banded Salary Systems," *WorldatWork* 16, no. 1 (Primer trimestre 2007): 20.
 53. Jim Kochanski y David Insler, "The compensation scorecard: What gets measured gets done," *WorldatWork Journal*, (Junio, 28, 2010).
 54. Debido a que la FLSA siempre está sujeta a modificación, el empleador debe consultar las publicaciones pertinentes de uno de los servicios de mano de obra antes mencionados o de la División de Salarios y Pago por Hora del Departamento de Trabajo de Estados Unidos para obtener la información más reciente sobre las disposiciones actuales, especialmente la tasa del salario mínimo. Los cambios en la FLSA también se pueden encontrar en la página web del DOL, <http://www.dol.gov>.
 55. Susan Ladika, "Decompression Pay," *HR Magazine* 50, no. 10 (Diciembre 2005): 79.
 56. HR Policy Association, "DOL embroiled in its own FLSA overtime dispute..." (Diciembre 2, 2010), http://www.hrpolicy.org/issues_story.aspx?gid=384&sid=3955&miid=8.
 57. David Shadovitz, "DOL gets taste of its own medicine," Human Resource Executive Online (Diciembre 16, 2010).
 58. El seminario en línea puede ser visto en el sitio DOL, <http://www.dol.gov.esa>.
 59. Christian Schappel, "Cost of noncompliance: Company pays \$4.3m in suit," HR Morning.com, (Febrero 4, 2010).
 60. Fact Sheet, "The gender wage gap: 2009," Institute for Women's Policy Research (Septiembre 2010).

10

Pago por desempeño: Recompensas para incentivar





Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

OBJETIVO 1 Saber cómo implementar programas de incentivos.

OBJETIVO 2 Identificar los diferentes tipos de planes de incentivos y por qué funcionan.

OBJETIVO 3 Explicar por qué los incrementos por mérito fallan al no lograr motivar a los empleados de manera adecuada y analizar las formas para aumentar su valor como motivadores.

OBJETIVO 4 Indicar formas específicas para remunerar a los vendedores.

OBJETIVO 5 Diferenciar cómo se pueden compartir las utilidades con los empleados con los sistemas de gainsharing de Scanlon e Improshare.

OBJETIVO 6 Distinguir los diferentes planes de participación de utilidades y explicar las ventajas y desventajas de cada uno.

OBJETIVO 7 Describir los tipos principales de planes ESOP y analizar las ventajas que tienen para empleadores y empleados.

La reciente crisis económica hizo mucho para cambiar el aspecto de pago por desempeño. Las empresas están ahora probablemente por atar una compensación más estrechamente con el desempeño.¹ Ya sea que se trate de un banco escrutador muy grande en Wall Street o una tienda pequeña y austera en Wisconsin, usted desea obtener la mayor ganancia de su inversión. Para muchos, esto significa alinear los intereses de los trabajadores con los intereses de la empresa. Una de las mejores maneras de hacer esto es recompensar a la gente por su desempeño. Pero esto no es una tarea fácil. El proceso de 1. elegir los planes de incentivos adecuado sobre la base de los objetivos de la organización, 2. el establecimiento de medidas de desempeño, y 3. la administración de los planes de incentivos puede parecer un poco intimidante, especialmente porque puede salir mal si no se hace bien.

Una empresa que ha hecho esto bien es Lincoln Electric (www.lincolnelectric.com), un fabricante líder de productos de soldadura. Con sede en Cleveland, Ohio, Lincoln Electric ha utilizado el pago por desempeño, como un componente vital de su estrategia de más de 175 años. La estrategia de pago de Lincoln es recompensar generosamente a las personas por su productividad, alta calidad, las ideas de reducción de costos, y la contribución a la empresa. A veces, las bonificaciones de fin de año son el doble del salario regular de una persona. El salario regular se basa enteramente en la cantidad que producen. En esencia, el sistema de pago por desempeño, consta de tres componentes principales.

El primero es que a usted le pagan según el número de productos de soldadura que produce. Entre más piezas produce, más le pagan. El segundo se basa en la calidad de sus productos, ideas de reducción de costos, y la contribución a la empresa. Éstos se calcularán y pagarán al final de cada año como un bono. Y el tercero se basa en lo bien que toda la compañía lo hace. De este modo, participa en los beneficios obtenidos por la empresa.²

De acuerdo con la encuesta *WorldatWork* sobre el presupuesto salarial 2010-2011, la mayoría de las empresas están tomando una lección de empresas como Lincoln Electric y el aumento gradual de su remuneración por desempeño. De hecho, en 2011 se espera que los empleados de bajo rendimiento no reciban ningún incremento salarial. El desempeño promedio podría esperar un incremento aproximado del 2.4 por ciento y los mayores un incremento del 3.7 por ciento. En otras palabras, las empresas están viendo más de una necesidad de diferenciar a sus empleados en función del desempeño.³

En este capítulo, vamos a analizar los planes de incentivos en términos de los objetivos que se desean alcanzar y los diversos factores que pueden afectar su éxito. Debido a que muchas organizaciones han implementado programas de incentivos de base amplia para diferenciar a los empleados y su desempeño, para fines del debate hemos agrupado los planes de incentivos en tres grandes categorías: planes de incentivos individuales, planes de incentivos de grupo, y los planes de incentivos empresariales, como se muestra en la figura 10.1.⁴ Al final del capítulo, también se analizan algunos planes de incentivos especiales para los empleados profesionales y ejecutivos.



Razones estratégicas para los planes de incentivos

pago variable

Pago vinculado a alguna medida de desempeño individual, grupal u organizacional

Un importante elemento de la administración estratégica de la compensación es el uso de planes de incentivos, también llamados programas de **pago variable**. Los programas de pago variable consisten de bonos, incentivos o el reconocimiento por un buen trabajo.

**FIGURA
10.1**

Tipos de planes de incentivos

INDIVIDUAL	GRUPAL	EMPRESARIAL
Trabajo a destajo	Compensación del equipo	Participación de utilidades
Plan de hora estándar	Plan Scanlon	Opción de compra de acciones
Bonos. Pago por mérito	Improshare	Planes de adquisición de acciones (ESOPs)
Pago por méritos de suma global		
Premios de incentivo		
Incentivos de ventas		
Incentivos para empleados profesionales		
Compensación ejecutiva		

Esto permite a las organizaciones recompensar a los empleados por sus constantes contribuciones. Más del 80 por ciento de las empresas del mundo ofrecen programas de pago variable. Como jefe de consultoría de compensación global de Hewitt Associates, Shekhar Purohit, dijo: "Durante la última década, y cada vez más en el último año, la remuneración variable se ha convertido en la norma como recompensar el fuerte desempeño de las empresas y reducir los gastos generales. Esperamos que esta tendencia continúe en los próximos años."⁵ La remuneración variable es más flexible que el salario fijo (sueldos, salarios por hora), además se adjunta a los costos fijos que permiten flexibilidad para aumentar, disminuir o mantener los futuros pagos a los empleados tanto como las condiciones laborales lo justifiquen.⁶ La mayoría de los gerentes de recursos humanos ven la retribución variable como estratégica, ya que permite a la organización alinear los intereses de sus empleados y los resultados con los de la organización.

Sin embargo, un componente estratégico adicional que los gerentes de recursos humanos parecen olvidar es que la retribución variable se puede utilizar para ejercer la justicia y la equidad dentro de la organización. Como resultado, la retribución variable no sólo motiva a los empleados a hacer lo que la organización quiere que hagan. Se asegura que los empleados sienten que la organización es justa y que responde a sus contribuciones individuales.

Por ejemplo, se ha dicho que "ninguna buena acción queda sin castigo". Para los empleados que hacen contribuciones valiosas, a veces esto no está lejos de la verdad. Un estudio de 20 000 empleados encontró que el 27 por ciento de los empleados con "alto potencial" tenían la intención de abandonar su compañía a finales de 2010.⁷ ¿La razón? Los sentimientos de la desigualdad salarial. En la secuela reciente de la recesión económica, muchos empleados de alto desempeño sentían que se les había pedido que aceptaran un trabajo adicional sin pago extra. Como resultado, los desafíos destinados a ser energizantes pueden sentirse como un castigo para el éxito si no se unen a las recompensas adicionales.⁸

Una de las dificultades que enfrentan las empresas en tiempos difíciles es que piden a todos que se aprieten el cinturón, pero los empleados de alto desempeño saben su valor de mercado y el gusto de ser recompensados por ello. Por otra parte, incluso los empleados que no son de alto desempeño trabajan más duro (y parecen más felices) cuando laboran para una compañía que recompensa a las personas que lo merecen.⁹ Shell Corporation es una compañía que ha pasado por un gran esfuerzo para demostrar la equidad y la justicia al asegurarse que los gerentes diferencien entre el desempeño de sus empleados y los recompensen adecuadamente. En general, los empleados de alto desempeño afirman

que esperan recibir mayores niveles de pago de sus empresas. De hecho, entre mejor se desempeña un empleado se preocupa más por los incentivos y recompensas basados en el desempeño.¹⁰

Las recompensas como incentivo se basan por completo en la filosofía del pago por desempeño (ver capítulo 9). Los programas de pago por incentivos establecen un “umbral del desempeño” (un nivel de desempeño básico) que un empleado o grupo de empleados debe alcanzar con el fin de calificar para los pagos de incentivos. De acuerdo con un gerente de compensación: “El umbral del desempeño es el nivel mínimo que un empleado debe lograr con el fin de calificar para un pago variable”. Además, los planes de incentivos hacen hincapié en un enfoque compartido en los objetivos de la organización ampliando las oportunidades de los incentivos para los empleados de toda la organización. Los planes de incentivos crean un ambiente operativo que apoya una filosofía de compromiso compartido, ya que cree que todas las personas contribuyen al desempeño y al éxito de la organización.

Planes de incentivos como vínculos con los objetivos de la organización

Los argumentos actuales a favor de los planes de incentivos se enfocan en vincular las recompensas de compensación (tanto individuales como grupales) con las metas de la organización. Las metas u objetivos específicos de la empresa pueden ser reducir los costos de personal, mejorar la satisfacción del cliente, ampliar el mercado de los productos o mantener altos niveles de productividad y calidad, lo que a su vez mejora el mercado de los bienes y servicios en la economía global. Al entrelazar la compensación con los objetivos de la organización, los gerentes creen que los empleados asumirán la “posesión” de sus puestos y, en consecuencia, aumentarán sus esfuerzos y su desempeño global en el trabajo. Los incentivos se diseñan para animar a los empleados a efectuar un mayor esfuerzo en la realización de las tareas de su puesto; un esfuerzo que los sistemas de compensación basados en horas o en la antigüedad pueden no motivarles a realizar. Además, el pago de incentivos es muy valorado como estrategia de compensación para atraer o retener a los empleados de alto desempeño.¹¹ En la figura 10.2 se resumen las principales ventajas que investigadores y profesionales de recursos humanos atribuyen a los programas de pago de incentivos.

¿Funcionan los planes de incentivos? La respuesta puede ser sí y no. Varios estudios, junto con informes de organizaciones individuales, muestran una relación mensurable entre los planes de incentivos y la mejora del desempeño en las organizaciones.¹² Sin embargo, el nivel de éxito obtenido depende de varios factores que incluyen 1. identificar

**FIGURA
10.2**

Ventajas de los planes de pago de incentivos

- Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. Proporcionan motivación real que produce ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables vinculados al logro de resultados. Los salarios base son costos fijos que no se relacionan con la producción.
- La compensación por incentivos se vincula directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de desempeño (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos. Si no se logran los objetivos, se retienen los incentivos.
- Cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo, los incentivos fomentan el trabajo en equipo y la cohesión de las unidades de trabajo.
- Los incentivos son una manera de distribuir el éxito entre los responsables de producirlo.
- Los incentivos son una manera de incrementar la equidad y la justicia en la organización.
- Los incentivos son un medio para recompensar o atraer a los empleados de alto desempeño cuando los presupuestos de sueldos son bajos.

métricas importantes en la organización para medir el desempeño del empleado y 2. un plan de incentivos personalizado que efectivamente mida los resultados del empleado y recompense el desempeño excepcional.¹³ Por ejemplo, clasificado como el hospital # 1 en el tratamiento de cáncer en el bienio 2010-2011, los empleados de atención de la salud del MD Anderson Cancer Center de la Universidad de Texas, son elegibles para un incremento por mérito hasta del 10 por ciento, en función de si cumplen o sobrepasan las importantes expectativas de desempeño del hospital. Es importante destacar que, en un estudio diseñado para evaluar el programa de pago de incentivos del hospital, las respuestas de los empleados mostraron una alta relación entre los objetivos del hospital y la vinculación entre la remuneración y el desempeño.¹⁴ En AFLAC Insurance, los vendedores que alcancen los objetivos de ventas recibirán importantes bonos, premios y reconocimientos de mercancías, a través del sitio Web de la empresa y las publicaciones internas.¹⁵ Debido a las prácticas de este tipo, AFLAC ha sido considerada por la revista *Fortune* como una de las 100 Mejores Empresas para Trabajar.¹⁶

Por desgracia, los estudios también muestran que los planes de pago variable pueden no cumplir con los objetivos propuestos o no generar mejoras en la organización. En primer lugar, algunas veces los planes de incentivos no pueden satisfacer las expectativas de aumento de pago de los empleados. En segundo, la administración pudo no haber prestado la atención necesaria al diseño e implementación del plan, provocando confusión en los empleados acerca de cómo se calculan los pagos de incentivos. Tercero, los empleados pueden tener poca capacidad para influir en los estándares de desempeño. Además, el éxito de un plan de incentivos dependerá del ambiente que exista dentro de la organización. Un plan de este tipo tiene más probabilidades de funcionar en una organización en la que los empleados tengan alta la moral y consideren que se les trata con justicia, y en la que exista armonía entre los empleados y la administración.¹⁷

Requerimientos para un plan de incentivos exitoso

Para que un plan de incentivos tenga éxito, los empleados deben creer en él. Esta creencia puede ser influída en parte por el grado de éxito que tenga la administración en introducir el plan y convencer a los empleados de sus beneficios. Animar a los empleados a participar en el desarrollo y administración del plan puede aumentar su disposición a aceptarlo.

Los empleados deben poder ver una clara conexión entre los pagos de incentivos que reciben y el desempeño de sus puestos. Esta conexión es más visible si existen estándares de calidad o cantidad, objetivos con los que puedan juzgar su desempeño. El compromiso de los empleados para cumplir con estos estándares también es primordial para el éxito de los planes de incentivos. Esto requiere confianza y comprensión mutua entre los empleados y sus supervisores, las cuales sólo se pueden lograr por medio de canales abiertos de comunicación recíproca. La administración nunca debe permitir que los planes de incentivos se consideren como un *derecho*. En lugar de eso, estos pagos se deben ver como una recompensa que debe ganarse con esfuerzo. Esta percepción se puede reforzar si el dinero de los incentivos se distribuye a los empleados en un cheque por separado. Especialistas en compensación como Joanne Sammer, también destacan las siguientes como características de un plan de incentivos exitoso:¹⁸

- Identificar los indicadores importantes de la organización que fomenten el comportamiento de los empleados.
- Involucrar a los empleados. Que los programas de incentivos parezcan justos a los empleados.
- Buscar el pago de incentivos correcto. Las fórmulas de pago deben ser simples y comprensibles.
- Establecer un vínculo claro entre el desempeño y el pago.

OBJETIVO 1

Como un competidor directo de Lincoln Electric, Illinois Tool Works Inc. ha decidido desarrollar más incentivos basados en el desempeño. Siendo gerente de recursos humanos de Illinois Tool Works, ¿cómo implementaría exitosamente un programa de incentivos similar al de Lincoln Electric?

Además, los programas de pago de incentivos mejor gestionados son los que se comunican de manera clara y continua a los empleados. Esto es cierto durante los períodos económicos buenos y malos. De acuerdo con Roisin Woolnough, consultor en compensación: “Comunicar lo que se está haciendo es esencial para el éxito. Todo el mundo necesita saber cuáles son las metas y cuáles las recompensas por lograrlas”.¹⁹ Las organizaciones proactivas encuentran recomendable evaluar la operación y la administración de sus programas de pago variables.



Establecimiento de medidas de desempeño

Como ya comentamos en el capítulo 8 sobre “Evaluación y administración del desempeño,” medir y diferenciar el desempeño de los empleados es una de las tareas más difíciles que enfrentará en su calidad de gerente. Este es especialmente el caso cuando sus evaluaciones se utilizan para distribuir recompensas.²⁰ Tendrá que ser capaz de distinguir entre las contribuciones individuales y las realizadas por un grupo. Tendrá que ser capaz de evitar los sesgos en función de quién le gusta y disgusta, diferentes personalidades, y las agendas políticas. A nivel de grupo, tendrá que distinguir entre cuánto más un grupo contribuyó sobre otro grupo, incluso si el trabajo que realizan es muy interdependiente.²¹ En suma, la medición individual, de grupo, y las contribuciones a nivel de empresa puede ser extremadamente compleja. Medir de una manera que haga que los empleados sientan que están siendo tratados injustamente puede conducir a problemas serios. Vea la figura 10.3 para más detalles sobre el qué hacer y no hacer de la medición del desempeño para los incentivos.

Los problemas con los planes de incentivos a menudo se remontan a la elección de las medidas de desempeño.²² Por lo tanto, las medidas que sean cuantitativas, sencillas y

**FIGURA
10.3**

Qué hacer y no hacer en la medición

PAGO INDIVIDUAL

- Hacer**
- medir cosas que sean cuantitativas y simples
 - medir el trabajo que es independiente de la contribución de los demás
 - medir de una manera que muestre una relación entre el trabajo y el desempeño

- No hacer**
- medir en función de quién le gusta y disgusta
 - medir basado en personalidades
 - medir sobre la base de las preferencias políticas
 - medir sin tener en cuenta las contribuciones de los compañeros

PAGO GRUPAL

- medir cuando el trabajo es un grupo interdependiente
- medir de una manera que muestre una relación entre el trabajo y el desempeño

- medir sin considerar las contribuciones de otros equipos
- medir a menos que exista un mecanismo para que los equipos disciplinen a sus “flojos”

PAGO EMPRESARIAL

- medir cuando el trabajo en la organización es interdependiente
- medir los resultados que los empleados puedan controlar
- medir de una manera que muestre una relación entre el trabajo y el desempeño
- medir a menos que los empleados puedan ver cómo su trabajo contribuye realmente a la empresa
- medir sin tener en cuenta los efectos del entorno (por ejemplo, las crisis económicas)

estructuradas para mostrar una clara relación con un mejor desempeño, son las mejores. Medidas cuantitativas excesivamente complejas, deben ser evitadas. Además, al seleccionar una medida de desempeño, es necesario evaluar el grado en que los empleados que participan de hecho puede influir en la medición. Por último, se debe evitar “elevar” los objetivos de desempeño de forma continua tratando de superar los resultados anteriores. Esto a la larga conduce a la frustración de los empleados y la percepción del empleado de que las normas son inalcanzables. El resultado será una desconfianza de la administración y una reacción contra el programa de incentivos entero.

Sin embargo, si se hace correctamente, la medición puede comunicar la importancia de los objetivos organizacionales establecidos. Por ejemplo, si la organización desea ser un líder en calidad, entonces los índices de desempeño pueden enfocarse en la satisfacción del cliente, la puntualidad, o estar libre de error. Si la meta es ser un productor de bajo costo, el énfasis debe ponerse en la reducción de costos o en el incremento de la productividad con niveles más bajos de calidad aceptable. Aunque existe una gran variedad de opciones de desempeño, la mayoría se enfoca en la calidad, el control de costos o la productividad. En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 1 se proporciona cinco lineamientos comprobados de cómo establecer y mantener un programa efectivo de medición del desempeño.

1

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** **Establecimiento de medidas de desempeño:** **Las claves**



Las empresas han establecido medidas de desempeño para mejorar su éxito operativo, al mismo tiempo que recompensan a los empleados por el resultado de su desempeño. El establecimiento de medidas de desempeño significativas es uno de los retos importantes y difíciles que enfrenta la administración hoy en día. Antes de que los gerentes o supervisores desarrollen e implementen medidas en la organización deben considerar los siguientes lineamientos:

- *Las medidas de desempeño en todos los niveles de la organización deben ser consistentes con las metas estratégicas de la organización.* Hay que evitar medidas o métricas no relevantes que no se relacionen de manera estrecha con la empresa o con lo que los empleados hacen en su trabajo.
- *Definir el propósito de las medidas de desempeño y apoyar inexorablemente la causa.* Demostrar que las medidas de desempeño son, de hecho, una buena administración de la empresa y la asignación de la responsabilidad de su éxito a los gerentes y empleados.
- *Involucrar a los empleados.* Un paso crítico en cualquier programa de medición es el desarrollo de una estrategia que involucre a los empleados subrayando su participación, así como la implementación y la administración continua del programa de administración del desempeño. Dividir la fuerza de trabajo con base en la naturaleza del trabajo y su potencial. Considerar qué medidas requieren personalización. Un programa de medición del desempeño tiene mayor aceptación si los empleados están de acuerdo con el proceso.
- *Considerar la cultura de la organización y la demografía de su fuerza de trabajo al diseñar las medidas de desempeño.* Por ejemplo, las organizaciones con una estructura jerárquica más tradicional podrían necesitar más tiempo para introducir medidas de desempeño en comparación con las organizaciones más planas, que son más flexibles y menos controladoras y autoritarias.
- *Comunicar ampliamente la importancia de las medidas de desempeño.* Los mensajes de desempeño son los principios y lineamientos que se comunican a los empleados acerca de los niveles de desempeño requeridos y sobre por qué la organización tiene que alcanzar esos niveles de éxito.



Administración de los planes de incentivos

Aunque los planes de incentivos que se basan en la productividad pueden reducir los costos directos de personal, se deben planear, implementar y mantener con cuidado para lograr todo su beneficio. Una regla fundamental es que la planeación minuciosa se debe combinar con un enfoque “cauteloso”. (Vea Administración de planes de incentivos para pequeñas empresas en el recuadro Aplicación a pequeños negocios para información adicional.) Los gerentes de compensación hacen hincapié, repetidas veces, en una serie de

Aplicación de pequeños negocios



Administración de planes de incentivos para pequeñas empresas

Existe una serie de incentivos que funcionan especialmente bien con las pequeñas empresas. Por ejemplo, los planes de bonos anuales si se cumplen los objetivos, las opciones sobre acciones o de membresía a opciones de interés y los derechos limitados de propiedad. Estos planes de incentivos pueden ser tanto una bendición como una maldición. Proporcionan una gran manera de alinear los intereses de los trabajadores directamente con los del dueño, pero su administración también se puede llevar mucho tiempo y dar lugar a sentimientos de inequidad. Muchas pequeñas empresas no disponen de pagos por desempeño, ya que piensan que son demasiado complicados y potencialmente más perjudiciales que útiles.

Mientras que los peligros potenciales de los sistemas de incentivos en las empresas pequeñas son grandes, los beneficios potenciales valen el riesgo. La clave está en comprender estos riesgos y su administración. A continuación se presentan algunas de las cosas que las pequeñas empresas pueden hacer para ayudar a administrar los planes de incentivos:

1. Mantener los planes de incentivos simples. Cuanto más fácil sea que los empleados sepan cómo pueden ser recompensados, es más probable que comprendan el sistema de incentivos.
2. Tratar el plan como un “trabajo en proceso”. Los propietarios de pequeñas empresas tienen que ser abiertos con sus empleados mediante la comunicación de que están tratando de recompensarlos de manera justa y equitativa. Estar abierto a la retroalimentación es la clave para la mejora continua del plan.
3. Establecer un requisito mínimo de lo que constituye el desempeño promedio. Los empleados necesitan saber que es sólo después de que han superado las expectativas generales que ponen en juego las recompensas adicionales. Esto nos asegura primero que los empleados se sienten menos preocupados acerca de ser capaces de mantener un salario de referencia. En segundo lugar, muestra que el desempeño general, sólo trae los beneficios necesarios para mantener la empresa. Está por encima y más allá de este nivel de subsistencia, donde el dueño puede decir: “Ahora participamos de las ganancias.” Finalmente, esto también muestra que el alto desempeño es altamente recompensado y que si le hace bien a la empresa, entonces le hace bien a usted.
4. Decidir cuándo se proporcionarán las recompensas al empleado. Cuanto más cerca se pueda atar los incentivos al desempeño, es más probable que usted sea capaz de mantener ese comportamiento.
5. Premios independientes del pago regular de los empleados. Cuando los empleados pueden ver que en realidad están obteniendo algo extra en función de su desempeño, hacen una distinción más clara entre ir a trabajar y contribuir en realidad. También es importante asegurarse de que estos bonos sean conocidos por otros en la organización, ya que esto actúa como una recompensa en sí misma.
6. Filtrar las medidas y asegurar que los empleados están contentos con ellas. La comunicación con sus empleados es la clave para asegurar que los planes de incentivos no terminan por ser desecharlos el mes después de su implementación.

puntos que se relacionan con la administración efectiva de los planes de incentivos. Por consenso, tres de los puntos más importantes son los siguientes:

1. Los sistemas de incentivos son efectivos sólo cuando los gerentes están dispuestos a otorgarlos con base en diferencias de desempeño individual, de equipo o de la organización. Permitir que los programas de incentivos se conviertan en garantías de pago despoja al incentivo de su propósito motivador. El principal propósito de un plan de compensación de incentivos no es pagarlos en casi cualquier circunstancia, sino motivar el desempeño. Por consiguiente, si se quiere que el plan tenga éxito, se debe evitar recompensar el desempeño deficiente.
2. Los presupuestos salariales anuales deben ser tan grandes como para recompensar y reforzar el desempeño sobresaliente. Cuando los presupuestos de compensación se establecen para garantizar que los incrementos de pago no excedan ciertos límites (a menudo establecidos como un porcentaje de la nómina o de las ventas), estas restricciones pueden vedar la recompensa al desempeño sobresaliente de personas o grupos.
3. Se deben determinar los costos generales asociados con la implementación y administración del plan. Éstos pueden incluir el costo de establecer estándares de desempeño y el costo del mantenimiento de los registros. El tiempo que se utiliza para comunicar el plan a los empleados, responder preguntas y resolver cualquier queja al respecto también se debe incluir en estos costos.

OBJETIVO 2

Si Google pagara a sus programadores sobre la base de cuántos programas escribieron por día, ¿qué cree que pasaría?

Si Lincoln Electric pagara a la gente sólo una tasa estándar por hora, ¿su productividad se mantendrá igual?

Si los soldados rasos recibieran un bono adicional si se alistaron en el ejército, ¿cuánto más probable es que se re-alisten?



Planes de incentivos individuales

Una palabra, *flexibilidad*, describe el diseño de los planes de incentivos individuales.²³ Por ejemplo, la tecnología, tareas y deberes del puesto y las metas de la organización (como ser productor de bajo costo) influyen en las decisiones de las empresas respecto a los programas de pago de incentivos. Los pagos de incentivos se pueden determinar por el número de unidades producidas, el logro de objetivos específicos de desempeño o las mejoras en la productividad de la organización como un todo. Además, en industrias muy competitivas, como la de alimentos y de venta minorista, los márgenes de utilidad bajos afectarán la disponibilidad de dinero para el pago de incentivos. Todas estas consideraciones sugieren que la tradición y la filosofía, así como la economía y la tecnología, ayudan a guiar el diseño de los sistemas de incentivos individuales.

Trabajo a destajo

Uno de los planes de incentivos más antiguos se basa en el trabajo a destajo. En el **trabajo a destajo directo** los empleados reciben una cierta tarifa por cada unidad producida. Su compensación se determina por el número de unidades que produce durante un período de pago. En Steelcase, un fabricante de mobiliario de oficina, los empleados pueden ganar más que su sueldo base, a menudo hasta 35 por ciento más, mediante el trabajo a destajo por cada trozo de metal que cortan o silla que tapizan. En el sistema de **tasa diferencial** (por pieza producida), los empleados cuya producción excede la cantidad estándar de producción reciben una tasa más alta por todo su trabajo que la que reciben quienes no excedieron dicha cantidad.

Los empleadores incluyen el trabajo a destajo en su estrategia de compensación por varias razones. El pago de sueldos para cada empleado es fácil de calcular, y el plan permite a la organización predecir sus costos de personal con exactitud relevante, ya que estos costos son los mismos por cada unidad de producción. El sistema de trabajo a destajo puede tener más éxito cuando las unidades de producción se puedan medir con facilidad, la calidad del producto sea menos esencial, el puesto esté más estandarizado y sea posible mantener un flujo de trabajo constante.

trabajo a destajo directo

Plan de incentivos en el que los empleados reciben cierta tarifa por cada unidad producida

tasa diferencial (por pieza producida)

Tasa de compensación en la que los empleados cuya producción excede la cantidad estándar reciben una tarifa más alta por todo su trabajo que la que reciben quienes no excedieron dicha cantidad

Cálculo de la tarifa por pieza

Aunque los estándares de tiempo establecen el tiempo requerido para llevar a cabo cierta cantidad de trabajo, no determinan por sí mismos cuál deberá ser la tasa de incentivo. Las tasas de incentivos se deben basar en tasas salariales por hora que, de otra manera, se pagarían por el tipo de trabajo que se lleva a cabo. Por ejemplo, el tiempo estándar para producir una unidad de trabajo en un puesto, en el que se paga a \$12.75 la hora, se estableció en 12 minutos. La tarifa por pieza sería de \$2.55 por unidad y se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{60 \text{ (minutos por hora)}}{12 \text{ (tiempo estándar por hora)}} = 5 \text{ unidades por hora}$$

$$\frac{\$12.75 \text{ (tarifa por hora)}}{5 \text{ (unidades por hora)}} = 2.55 \text{ por unidad}$$

Trabajo a destajo. Los inconvenientes

A pesar de sus obvias ventajas (que incluyen su vínculo directo con una filosofía de pago por desempeño) los sistemas de trabajo a destajo tienen una serie de desventajas que contrarrestan su utilidad. Uno de los puntos débiles más importantes del trabajo a destajo, así como de otros planes de incentivos que se basan en el esfuerzo individual, es que existe la posibilidad de que no siempre sean un motivador efectivo. Si los empleados consideran que un aumento en su producción provocará que se ganen la desaprobación de sus compañeros de trabajo, lo que a menudo se conoce como “rompimiento de tarifa”, evitarán esforzarse al máximo porque su deseo de ser aprobados por sus colegas es mayor que su deseo de ganar más dinero. Además, los puestos en los que las contribuciones individuales sean difíciles de distinguir o medir, o en los que el trabajo se mecaniza hasta el punto en que el empleado tiene muy poco control sobre el resultado, no son aptos para el trabajo a destajo, el cual también puede ser inapropiado en las siguientes situaciones:

- Cuando la calidad es más importante que la cantidad.
- Cuando los cambios tecnológicos son frecuentes.
- Cuando los estándares de productividad en los que se debe basar el trabajo a destajo son difíciles de desarrollar.

En gran medida, los sistemas de incentivos del trabajo a destajo pueden tener un efecto adverso para la cultura de una organización que promueva la cooperación de la fuerza de trabajo, la creatividad o la solución de problemas, ya que cada una de estas metas puede interferir en el tiempo y la productividad de un empleado y, por consiguiente, en el total de los incentivos que gane.

Plan de hora estándar

plan de hora estándar

Plan de incentivos que establece tasas que se basan en la terminación de un trabajo en un tiempo estándar determinado previamente

Otra técnica común de incentivos es el **plan de hora estándar**, que establece tasas de incentivos basadas en un “tiempo estándar” determinado previamente para terminar un trabajo. Si los empleados terminan el trabajo en menos tiempo del esperado, su pago aún se basa en el tiempo estándar para el trabajo multiplicado por su tarifa por hora. Los planes de hora estándar son populares en los departamentos de servicio de las agencias automotrices. Por ejemplo, si el tiempo estándar para instalar un motor en un camión es de cinco horas y el mecánico termina el trabajo en cuatro horas y media, el pago será la tarifa por hora del mecánico por cinco horas. Los planes de hora estándar son idóneos para operaciones de ciclos largos o trabajos o tareas que no son repetitivas y que requieren diversas habilidades. Sin embargo, aunque los planes de hora estándar pueden motivar a los

empleados a producir más, los empleadores deben asegurarse de que el mantenimiento del equipo y la calidad del producto no sufran cuando los empleados se esfuerzen por hacer su trabajo con más rapidez para ganar un ingreso adicional.

Bonos

Un **bono** es un pago de incentivos que se da a un empleado más allá de su sueldo base normal. Con frecuencia se da al final del año y no forma parte del sueldo base. Los bonos tienen la ventaja de proporcionar a los empleados más paga por hacer un esfuerzo mayor, mientras que al mismo tiempo los empleados tienen la seguridad de un sueldo base. El pago de bonos es común entre los empleados gerenciales y ejecutivos, pero tendencias recientes indican que se están otorgando cada vez más a los empleados de toda la organización.²⁴ Por ejemplo, un estudio de RAND, una organización de investigación sin fines de lucro, mostró que el aumento del uso de bonos en efectivo por el Departamento de Defensa de Estados Unidos ha aumentado el reclutamiento de efectivos militares en aproximadamente un 20 por ciento.²⁵ Este incremento en la retención a través de bonos ha ahorrado dinero al Departamento de Defensa, así como ayudado a superar las actitudes hacia los efectos adversos de los frecuentes y largas implementaciones.

Los bonos pueden ser una poderosa herramienta para aumentar el desempeño futuro. Por ejemplo, si el vínculo entre la remuneración y el desempeño está claramente establecido, los bonos pueden ser una de las herramientas más eficaces para aumentar el desempeño futuro. Por ejemplo, un estudio sobre los bonos frente a los incrementos reales, el mejoramiento del salario a través de incrementos por mérito en un 1 por ciento aumentaría el desempeño futuro en un 2 por ciento. Sin embargo, si el mismo dinero se aplica a los bonos de pago por desempeño, el desempeño del empleado se incrementa en un 15 por ciento. En efecto, proporcionar un fuerte pago por desempeño enlazado a los bonos puede mejorar dramáticamente la productividad del empleado.²⁶

Dependiendo de quien vaya a recibir el bono, se determina el pago del incentivo con base en la reducción de costos, la mejora de la calidad o los criterios de desempeño establecidos en la organización. En el nivel ejecutivo, por ejemplo, los criterios de desempeño pueden incluir el aumento de las utilidades o los objetivos acordados que sean específicos para la empresa.

Cuando se recompensa cierta contribución especial del empleado, se utiliza un bono inmediato. Un **bono inmediato**, como indica el nombre, se da "en el momento", casi siempre por un esfuerzo del empleado que no está vinculado de manera directa con un estándar de desempeño establecido. Por ejemplo, un representante de servicio al cliente puede recibir un bono inmediato por trabajar muchas horas para completar un gran pedido de un cliente nuevo. A los bonos inmediatos se les considera herramientas útiles de retención y motivación para empleados con sobrecarga de trabajo, sobre todo en períodos financieros difíciles. Lauren Sejen, experto en compensaciones en Watson Wyatt Worldwide, señala: "Creo que los bonos inmediatos son una de las formas de recompensa más subutilizadas, ya que se considera lo bien que responden los empleados a ellos. Estos planes tienen mucho sentido".²⁷

Pago por méritos

Un programa de pago por méritos (incremento por méritos) vincula un incremento del sueldo base con el éxito con que se desempeña un empleado en su puesto. El incremento por méritos casi siempre se otorga con la condición de que el empleado haya logrado un estándar de desempeño objetivo, aunque la evaluación subjetiva de un superior sobre el desempeño del subordinado puede desempeñar un papel importante en el incremento otorgado. Los incrementos por méritos pueden funcionar como motivadores si los empleados perciben que éstos se relacionan con el desempeño requerido para ganarlo.²⁸

Las teorías de la motivación, además de la investigación de la ciencia del comportamiento, ofrecen justificación para los planes de pago por méritos, así como para otros

bono

Pago de incentivos que es adicional al sueldo base

bono inmediato

Bono no planeado que se da por un esfuerzo del empleado no relacionado con una medida de desempeño establecida

programas de pago por desempeño.²⁹ Sin embargo, las investigaciones indican que es necesario un incremento por méritos en el rango de 7 a 9 por ciento para que sirva como motivador.³⁰ Los empleados pueden aceptar cantidades porcentuales menores, pero los incrementos de salario bajos pueden no generar un esfuerzo mucho mayor por parte de los empleados para impulsar los resultados del negocio. En consecuencia, con presupuestos de sueldo bajos (ver capítulo 9), las organizaciones que deseen recompensar a sus empleados de alto desempeño tendrán que distribuir una gran parte de su presupuesto de compensación entre estas personas.³¹ Un incremento por méritos significativo llamará la atención de los empleados de alto desempeño, al mismo tiempo que enviará una señal a los empleados de desempeño deficiente. Una política estratégica de compensación *debe diferenciar* entre el desempeño sobresaliente y el bueno o promedio. Más aún, los incrementos que se concedan con base en los méritos deben poder diferenciarse de los otorgados por el costo de vida u otros incrementos generales.

Problemas con los incrementos por méritos

OBJETIVO 3

Si lo hace bien, lo más probable es que desee ser recompensado por ello. ¿Pero cuál es el mejor modelo para recompensar a los empleados que lo hacen bien? ¿Es mejor que ofrecer bonos por mérito, plantear incrementos por mérito, o simplemente reconocerlos por su trabajo? Cualquiera que sea la recompensa que usted elija, ¿cómo asegurarse de que motiva a sus empleados?

guías de incrementos por mérito

Lineamientos para otorgar incrementos por mérito que están vinculados con los objetivos de desempeño

Los incrementos por méritos no siempre pueden lograr su propósito. A diferencia de un bono, un incremento por méritos puede perpetuarse año tras año aun cuando el desempeño decline. Cuando esto sucede los empleados se acostumbran a esperar el incremento y lo ven como un derecho, que no se relaciona con su desempeño. Además, lo que se considera como incrementos por méritos a menudo resultan ser aumentos que se basan en la antigüedad o el favoritismo. La evaluación del desempeño de un subordinado basada en prejuicios por parte de un superior puede desempeñar un papel importante en el incremento otorgado. Aun cuando los incrementos por méritos se determinan por el desempeño, los ingresos de los empleados pueden ser contrarrestados por la inflación y por impuestos sobre la renta más altos. Los especialistas en compensación también reconocen los siguientes problemas con los planes de pago por méritos:

1. El dinero disponible para los incrementos por méritos puede no ser adecuado para aumentar de forma satisfactoria el pago base de todos los empleados.
2. Los gerentes pueden carecer de orientación acerca de cómo definir y medir el desempeño; puede haber ambigüedad en los criterios respecto a las recompensas por méritos.
3. Los empleados pueden no creer que su compensación se relaciona con el esfuerzo y desempeño; pueden no poder diferenciar entre el pago por méritos y otro tipo de incrementos de pagos.
4. Los objetivos de la evaluación del desempeño de los empleados y de sus gerentes a menudo no coinciden.
5. Los planes de pago por mérito pueden generar sentimientos de inequidad en la remuneración.³²

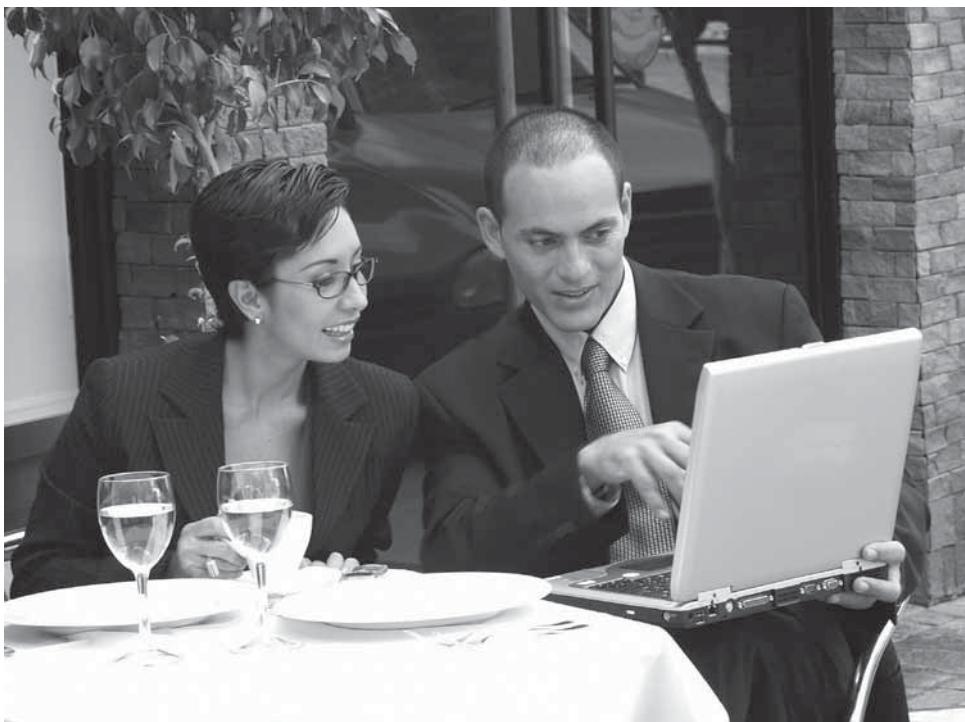
Aunque no hay soluciones sencillas para estos problemas, las organizaciones que utilizan un verdadero plan de pago por méritos, a menudo basan el porcentaje del incremento del pago en **guías de incrementos por mérito** vinculadas con las evaluaciones del desempeño. Por ejemplo, un cierto incremento en el salario, tal como “un 3 por ciento”, puede estar atado a cierta evaluación de desempeño, tal como “por encima del promedio”. Los porcentajes pueden cambiar cada año con base en diversas cuestiones internas y externas, como los niveles de utilidades o las condiciones económicas nacionales, según indiquen los cambios en el índice de precios al consumidor. Con el fin de evitar que todos los empleados se califiquen como sobresalientes o por encima del promedio, se requiere que los gerentes distribuyan la calificación de desempeño con base en alguna fórmula establecida previamente (como que sólo 10 por ciento puede ser sobresaliente). Además, cuando se establecen los lineamientos de porcentajes de incremento por méritos, las organizaciones deben considerar el desempeño individual junto con factores como la capacitación, la experiencia y las utilidades actuales.

Premios de incentivos y reconocimientos

Los premios e incentivos y el reconocimiento del empleado son una parte importante de la estrategia de compensación de una empresa de pago por desempeño. En 2011, un estudio realizado por la American Psychological Association encontró que el 43 por ciento de los empleados sienten que reciben premios monetarios y reconocimiento insuficientes por sus contribuciones en el trabajo. De hecho, casi un tercio (32 por ciento) de los trabajadores indicaron que tenían la intención de buscar empleo en otro lugar dentro del año siguiente.³³

Muchas compañías han reconocido esta tendencia y han hecho un esfuerzo considerable en el aumento gradual de sus premios y programas de reconocimiento. Más del 40 por ciento de las empresas mostraron un aumento en sus premios de incentivos y reconocimientos para el 2011.³⁴ Por ejemplo, Nordstrom ofrece un premio Pacesetters y un premio All-Star para el servicio. Pacesetters es el título dado a la parte superior del 10 por ciento de los vendedores cuyas ventas netas cumplen o exceden la meta anual de ventas para su departamento. El personal es reconocido en reuniones de la empresa y reciben un premio en efectivo, acciones de Nordstrom, y altos descuentos en mercancías para el año. Un premio All-Star de ventas se reconoce cada mes y uno para servicio al cliente se reconoce cada trimestre. El premio es presentado en la reunión del reconocimiento de la empresa. Las familias de los empleados están invitadas. Los ganadores recibirán un descuento más alto en mercancías de 33 por ciento (superior al 20 por ciento), un premio en efectivo de \$100, tarjetas de negocios especiales, y las fotos que se muestran de los empleados.

A menudo se utilizan premios para reconocer las ganancias en productividad, las contribuciones especiales o los logros y el servicio a la organización. Los premios de mercancía, regalos personalizados, boletos para el teatro, vacaciones, certificados de regalo y prendas de ropa personalizadas representan premios de incentivos que no son en dinero en efectivo. Los premios tangibles que se presentan con el mensaje y estilo correctos pueden hacer que los empleados se sientan apreciados, al mismo tiempo que subrayan los valores de la empresa.



Las recompensas no monetarias hacen saber a los empleados que son valorados, por lo que más y más compañías están utilizando incentivos como estos para reconocer el alto desempeño.

Las investigaciones indican con claridad que los premios e incentivos no monetarios son más eficaces como motivadores cuando el premio se combina con un programa de reconocimiento significativo a los empleados. Tyler Gentry, especialista en reconocimiento al empleado, señala la importancia de los premios e incentivos no monetarios, “el reconocimiento y las recompensas no son más que el reconocer a alguien para ir ‘más allá’ y dar regalos para dejar que los empleados sepan que son *valorados y apreciados*. El reconocimiento es un conducto que muestra a los empleados que la compañía aprecia sus esfuerzos, sus dones únicos, y sus contribuciones.”³⁵ Los empleadores deben tener cuidado para atar los premios al desempeño y entregar los premios de una manera oportuna, sincera y concreta. Generalmente, cuanto más público sea el reconocimiento, más poderoso es el efecto.³⁶

Es importante destacar que los premios que no sean incentivos en efectivo deben apoyar las metas y objetivos de negocio. Greg Boswell, director general de soluciones al cliente en O.C. Tanner, señala: “Los empleadores en la actualidad están pensando en premios y reconocimiento para los empleados de forma más estratégica, con programas alineados de manera estrecha con sus metas de negocios.”³⁷ Por ejemplo, si la mejora de la calidad es un objetivo de negocio, entonces el reconocimiento tiene que estar ligado a las conductas más que a la consecución de la calidad. Además, los premios e incentivos funcionan mejor cuando los premios son apreciados y valorados por los empleados. En una agencia de publicidad, al empleado del mes se le permite conducir el coche del presidente durante un mes, el coche es un Maserati. El recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 2 contiene sugerencias para los premios e incentivos no monetarios basados en el grupo generacional de los empleados.

Incentivos de ventas

OBJETIVO 4

Siemens es una de las mayores empresas de ingeniería y electrónica en el mundo. Mientras que producen muchos productos de consumo tales como teléfonos celulares y aparatos electrónicos para el hogar, muchos de sus productos se venden a otras empresas. Como resultado, Siemens es muy dependiente de sus vendedores. ¿Cuáles son los diferentes métodos de pago que usted utilizaría para aumentar las ventas en Siemens?

El entusiasmo e impulso que se requieren en la mayoría de los tipos de trabajo de ventas exigen que los vendedores se sientan muy motivados. Este hecho, así como la naturaleza competitiva de las ventas, explica por qué los incentivos financieros se utilizan con amplitud para los vendedores. Estos planes de incentivos deben proporcionar una fuente de motivación que producirá como respuesta cooperación y confianza. Por ejemplo, a los vendedores de Nordstrom se les paga por comisión. El sueldo del vendedor promedio es \$38 900 por año, y el salario promedio del gerente del departamento de \$49 500 por año, sin embargo, hay vendedores que ganan más de \$100 000 por año. Esto significa que, en promedio, los vendedores de Nordstrom ganan más de \$18 por hora.³⁸ La motivación es particularmente importante para los empleados que están lejos de la oficina, a los que no se puede supervisar de cerca y quienes, como resultado, deben contar con un alto grado de autodisciplina.

Necesidades únicas de los planes de incentivos de ventas

Los sistemas de incentivos para los vendedores son complicados debido a las grandes diferencias en los tipos de puestos de ventas. Éstos varían desde vendedores de tiendas departamentales que se hacen cargo de las compras de los clientes hasta los vendedores industriales de McGraw-Edison, que proporcionan consultoría y otros servicios muy técnicos. El desempeño de los vendedores se puede medir por el volumen monetario de sus ventas y por su capacidad para establecer nuevas cuentas. Otras medidas son la capacidad para promover nuevos productos o servicios y de proporcionar varias formas de servicio y ayuda al cliente que no producen ingresos inmediatos por ventas.³⁹

Sin embargo, los estándares de desempeño para los vendedores son difíciles de desarrollar, ya que su desempeño a menudo es afectado por factores externos que no están bajo su control. Las fluctuaciones económicas y de temporada, la competencia en las ventas, los cambios en la demanda y la naturaleza del territorio de ventas pueden afectar al historial

de ventas de la persona.⁴⁰ El volumen de ventas por sí solo puede no ser un indicador exacto del esfuerzo que han realizado los vendedores.

Al desarrollar planes de incentivos para vendedores los gerentes también enfrentan el problema de cómo recompensar sus esfuerzos de ventas adicionales y, al mismo tiempo, compensarlos por las actividades que no contribuyen de manera directa o inmediata a las ventas. Además, los vendedores deben disfrutar de un grado de estabilidad en sus ingresos.⁴¹

Tipos de planes de incentivos de ventas

Los planes de compensación para los empleados de ventas pueden consistir en un plan de salarios directo, un plan directo de comisiones o un plan que combine salario y comisiones.⁴² Un **plan de salarios directo** permite pagar a los vendedores por realizar diversas tareas que no se reflejan de inmediato en su volumen de ventas. Permite también que dediquen más tiempo a proporcionar servicios y a desarrollar la lealtad y compromiso de los clientes sin poner en riesgo su ingreso. La principal limitación del plan de salarios directo es que puede no motivar a los vendedores a realizar el esfuerzo suficiente para maximizar el volumen de sus ventas.

Por otro lado, el **plan de comisiones directo**, que se basa en un porcentaje de las ventas, proporciona un incentivo máximo y es fácil de calcular y entender. Por ejemplo, la compensación total en efectivo puede ser igual al volumen total de ventas por algún porcentaje del total de ventas, por ejemplo, 2 por ciento. Los planes de comisión directos fomentarán la venta agresiva, que podría ser necesaria en industrias altamente competitivas. Con un

plan de salarios directo

Plan de compensación que permite pagar a los vendedores por realizar diversas tareas que no se reflejan de inmediato en su volumen de ventas

plan de comisiones directo

Plan de compensación que se basa en un porcentaje de las ventas

2

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** **Personalice sus premios e incentivos no monetarios**



Los especialistas en compensación reconocen que un programa de incentivos no monetarios exitoso puede ofrecer a sus empleados una amplia selección de premios que atraen a una fuerza laboral diversa y la singularidad de cada empleado. La “talla única para todos” no es el camino a seguir. Lo que interesa a los empleados más jóvenes puede no ser atractivo para los empleados mayores. Por ejemplo, una empresa de marketing caracteriza el reconocimiento y recompensas basadas en las generaciones de la siguiente manera:

- Los tradicionalistas (61+). Estos individuos son menos propensos a gastar dinero en ellos mismos. Atractivos premios incluyen lugares de ocio, vacaciones y artículos de tecnología. También valoran las oportunidades de salud y el bienestar.
- Los boomers (41-60). El reconocimiento personal es importante. Estas personas quieren sentirse apreciadas por sus contribuciones de trabajo y es probable que cambien de trabajo si se sienten infravalorados o no reconocidos. Están a favor de premios e incentivos en materia de viajes, regalos de lujo, salud y opciones de bienestar, y las placas personalizadas y premios.
- Generación X (25-41). Este grupo valora un estilo de vida equilibrado de trabajo y juego. Los empleados de la Generación X valoran los aparatos y elementos de alta tecnología, junto con horarios flexibles y tiempo discrecional fuera. Un “día fuera del trabajo” flexible es interesante para este grupo.
- Generación Y (14-25). Estos empleados desean información inmediata sobre el desempeño. Los programas empleado del mes son de interés para estos empleados al igual que los planes de reconocimiento al momento. Las tarjetas de regalo, certificados de regalo en las tiendas “de moda”, y entradas de cine son apropiados como recompensa por el reconocimiento inmediato de los resultados.

plan de comisiones directo se puede dar a los vendedores un anticipo de sueldo. Un *anticipo* es un adelanto de efectivo que deben devolver cuando ganen sus comisiones.

Sin embargo, el plan de comisiones directo está limitado por las siguientes desventajas:

1. El énfasis se hace en el volumen de ventas, no en las utilidades.
2. Es probable que se descuide el servicio al cliente después de la venta.
3. Las utilidades tienden a fluctuar entre períodos de negocios buenos y malos, y la rotación de vendedores capacitados tiende a aumentar en los períodos malos.
4. Los vendedores se ven tentados a otorgar concesiones de precio.

plan combinado de salario y comisiones

Plan de compensación que incluye un salario directo y una comisión

El **plan combinado de salario y comisiones** es el programa de incentivos de ventas que más se utiliza. Por ejemplo la forma de pago más común (vea el capítulo 9) para los vendedores responsables de cuentas *nuevas* es 50 por ciento salario fijo y 50 por ciento variable. Para los vendedores que atienden cuentas existentes, la distribución del salario se inclinará más hacia un salario fijo y menos hacia la comisión. Se puede establecer la proporción de salario base y comisión para que se adapte a los objetivos de la organización.

Por ejemplo, la división de Tecnologías para la construcción de Siemens espera que los vendedores se aproximen a casi el doble de su salario base a través de la comisión después de haber estado con la compañía por algunos años. De hecho, los agentes de ventas de alto desempeño a veces pueden triplicar su salario base, por lo que son de los más altos los salarios en la empresa. Como un vendedor declaró: "Fui identificado como un alto potencial años atrás. Ellos querían que yo pasara a una función de administración. Sin embargo, si lo hiciera, mi sueldo disminuiría en casi el 30 por ciento. Ventas es donde está el dinero ... si eres bueno". Las siguientes ventajas indican la razón por la cual el plan combinado de salarios y comisiones es tan utilizado:

1. El tipo correcto de compensación por incentivos, si se relaciona con el salario en la proporción correcta, tiene la mayoría de las ventajas de las formas de compensación mediante salarios directos y comisiones directas.
2. Un plan de compensación de salario más incentivos ofrece una mayor flexibilidad en el diseño y, por consiguiente, puede establecerse con más facilidad para ayudar a maximizar las utilidades de la empresa.
3. El plan puede desarrollar la proporción más favorable de gastos de ventas a las ventas.
4. Se puede motivar a la fuerza de ventas de campo para que logren objetivos específicos de marketing de la empresa, además del volumen de ventas.

Plan de salario más bonos

Plan de compensación que paga un salario más un bono por alcanzar las metas específicas de ventas

A los representantes de ventas de Glaxo Pharmaceuticals se les paga en un plan de salario más un bono. Bajo los planes de **salario más bonos**, el pago se puede hacer de forma mensual, trimestral o anual dependiendo de la consecución de los objetivos de ventas específicos por parte del vendedor, tales como el número de ventas en las llamadas realizadas, servicios de cuenta, o la calidad de las ventas.



Planes de incentivos grupales

El énfasis que se da a la reducción de costos y a la administración de la calidad total ha llevado a que muchas organizaciones implementen una variedad de planes de incentivos en grupo. Los planes grupales permiten a los empleados compartir los beneficios de las mejoras en eficiencia que realizan las principales unidades de las organizaciones o varios equipos de trabajo. Estos planes fomentan un espíritu cooperativo, en lugar de individualista, entre los empleados y los recompensan por su contribución total a la organización.

Tales características son deseables en particular cuando las condiciones de trabajo hacen que medir el desempeño individual sea difícil, si no imposible.

Compensación por equipo

Los **planes de incentivos por equipo** recompensan a los miembros del equipo con un bono de incentivo cuando cumplen o sobrepasan los estándares de desempeño acordados. Más aún, el incentivo buscará establecer un ambiente psicológico que fomente la cooperación en equipo y el deseo colectivo de cumplir con los objetivos y metas de la organización. Mientras que un plan de incentivos por equipo promueve la filosofía del pago por desempeño, establecer dicho plan no es tan sencillo.

Una desventaja de establecer una compensación por equipo es que no todos los equipos son iguales (ver capítulo 4). Por ejemplo, los equipos interfuncionales, los equipos autodirigidos y los equipos de fuerza de tarea hacen que sea imposible desarrollar un tipo consistente de plan de incentivos grupal. Y con tal variedad de equipos es difícil que los gerentes adopten estándares de medición uniformes o fórmulas para pago por equipo.⁴³ De acuerdo con Steven Gross, gerente de Hay: "Cada tipo de equipo requiere una estructura de pago específica para que funcione a su máximo nivel". En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 3 se muestra una lista de consideraciones importantes al diseñar un plan de incentivos por equipo.

Cuando se decide el plan de incentivos por equipo, por lo general las organizaciones utilizan un enfoque de tres pasos para establecer pagos de incentivos grupales. En primer lugar, establecen medidas de desempeño en las cuales basar los pagos de incentivos. Las mejoras en la eficiencia, la calidad del producto o la reducción en materiales o costos de personal son criterios de referencia habituales. Por ejemplo, si los costos de personal representan para un equipo 30 por ciento de los ingresos por ventas de la organización y ésta paga un bono por ahorro en costos de personal, entonces siempre que esos costos de personal sean menores a 30 por ciento de las ventas monetarias, esos ahorros se pagan a los miembros del equipo como un bono de incentivos. Semanal o mensualmente, se informa a los empleados sobre el monto del bono de incentivos, explicándoles por qué sí o no ganaron el pago de incentivos. En segundo lugar, se debe determinar el monto del bono del incentivo. En Thrivent Financial for Lutherans quienes redactan las pólizas de salud pueden recibir bonos de incentivos grupales de hasta 10 por ciento de su salario base; sin embargo, el nivel exacto del pago de incentivos depende del desempeño general del equipo y del desempeño de la empresa durante un año. Los incentivos grupales en Thrivent se pagan cada año. Tercero, se establece una fórmula de pago, la cual es explicada con detalle a los empleados. El bono grupal se puede distribuir a los empleados de manera equitativa, en proporción a su pago base o con base en su contribución relativa al equipo. Con fórmulas discretionales, los gerentes (o en algunos casos los mismos miembros del equipo) acuerdan los pagos a cada miembro del equipo.

Los programas de incentivos por equipo no dejan de tener sus problemas. Los siguientes son algunos problemas observados asociados con la compensación por equipo.

- Los miembros individuales del equipo pueden percibir que "sus" esfuerzos contribuyen poco al éxito del equipo o para la consecución de los incentivos que recibirán.
- Problemas sociales intergrupales. Los miembros del equipo pueden tener miedo de que un individuo pueda hacer quedar mal a los demás, o que pueda esforzarse menos que otros, pero comparta por igual los premios del equipo (el efecto "parásito").
- Los miembros del equipo pueden tener dificultades para comprender las fórmulas de pago complejas.

Planes de incentivos de gainsharing

Los **planes de gainsharing** son programas de la organización que se diseñan para aumentar la productividad o reducir los costos de personal y compartir las utilidades monetarias

plan de incentivos por equipo

Plan de compensación en el que todos los miembros del equipo reciben un pago de bono de incentivo cuando cumplen o sobrepasan los estándares de producción o servicio

planes de gainsharing

Programas en los que tanto los empleados como la organización comparten las utilidades financieras de acuerdo con una fórmula predeterminada que refleja las mejoras en la productividad y la rentabilidad

con los empleados. Estos planes se basan en una fórmula matemática que compara una línea de partida del desempeño con la productividad real durante un período determinado. Cuando la productividad excede el punto de referencia, los ahorros acordados se comparten con los empleados. Inherente al gainsharing es la idea de que los empleados involucrados mejorarán su productividad por medio de un uso más efectivo de los recursos de la organización.

Aunque la productividad se puede medir de varias maneras, por lo general se calcula como una proporción de la inversión con la producción. Las ventas, piezas producidas, costos estándar totales, la cantidad monetaria directa de personal ganada y los pedidos de clientes son medidas de producción comunes. Las inversiones que con frecuencia se miden son materiales, mano de obra, energía, inventario, bienes o servicios comprados y costos totales. Por lo general se obtiene un aumento en la productividad cuando:

- Se obtiene más producción con menor o igual inversión.
- Se obtiene una producción igual con menos inversión.

Hay muchas variaciones de los planes gainsharing, tales como el Plan Scanlon e Improshare. El Plan Scanlon hace hincapié en la gestión participativa y alienta la reducción de

3

Lo más destacado en **administración de recursos humanos**

Lecciones aprendidas: Diseño efectivo de incentivos por equipo



¿Su programa de incentivos por equipo tiene éxito? Si bien no hay claves exactas del éxito, los especialistas en compensación por equipo citan los siguientes como componentes importantes de un plan de incentivos por equipo significativo.

- ¿Los miembros de la organización, empleados y gerentes, están predispuestos a un sistema de recompensas y de incentivos por equipo? ¿Existe una “preparación cultural” para la compensación por equipo? Si el cambio se ha indicado, ¿qué información debe darse a todos los empleados de la organización?
- Considere el esfuerzo total de los empleados y gerentes para el logro de los incentivos. Si bien el apoyo de la dirección es fundamental, sin el estímulo de los empleados y gerentes de mediano y bajo niveles (los directamente involucrados en la ejecución del programa), los programas de incentivos por equipo siempre fallan.
- En el desarrollo de nuevos programas, incluya representantes de todos los grupos afectados por los incentivos al esfuerzo, la gerencia, los empleados. La inclusión, no exclusión, sirve para construir la confianza y la comprensión de la intención del programa y su importancia global para el éxito organizacional.
- Establezca de manera eficaz y justa estándares de medición precisos. La selección de las medidas de desempeño debe ser un indicador clave en el éxito de la organización. No trate de medir todo. Los empleados deben ser capaces de influir directamente en el desempeño de las medidas seleccionadas. Además, estas medidas deben ser desafiantes pero realistas y factibles. Las normas deben alentar a un mayor esfuerzo sin convertirse en derechos.
- Las fórmulas de pago de incentivos deben ser vistas como justas, fáciles de calcular para los empleados, ofrecer pagos en base a la constancia, y ser lo suficientemente grandes como para estimular el esfuerzo del empleado en el futuro. El objetivo es crear un entorno de pago por desempeño. Cuando las normas no se cumplen, explique por qué la recompensa no fue ganada.
- Determine cómo se distribuirán las recompensas de estímulo. ¿Los miembros del equipo recibirán premios iguales en efectivo, o recibirán pagos diferenciales basados en factores tales como la antigüedad, los niveles de calificación, los salarios, contribuciones de los miembros, y así sucesivamente?
- Comunicar, comunicar, comunicar. Constantemente defienda los beneficios de los premios e incentivos a los empleados y su contribución al éxito de la organización.

costos al compartir con los empleados los ahorros resultantes de dichas reducciones. Improshare se basa en el número de productos terminados que los empleados, organizados en equipos de trabajo, completan en un período establecido.

Plan Scanlon

El **plan Scanlon** es un tipo específico de plan gainsharing. La filosofía detrás del plan Scanlon es que los empleados deben ofrecer ideas y sugerencias para mejorar la productividad y, a cambio, reciben una recompensa por sus esfuerzos constructivos. De acuerdo con los partidarios del Scanlon, la participación efectiva de los empleados, que incluye el uso de comités que representan a los empleados, es la característica más importante del plan. Las mejoras o ganancias se obtienen “trabajando de manera más inteligente, no más fuerte”. En la figura 10.4 se ilustra un proceso de sugerencias del plan Scanlon que incluye los deberes y responsabilidades de dos grupos importantes: el comité de taller y el comité de investigación.

Por lo general los incentivos financieros del plan Scanlon se ofrecen a todos los empleados (una característica importante del plan) con base en una fórmula establecida. Esta fórmula se basa en aumentos de la productividad de los empleados como lo determina una norma ya establecida para los costos de personal. El plan Scanlon (y sus variaciones) se han convertido en una forma fundamental de administración, si no es que en un estilo de vida, en organizaciones como American Value Company, TRW, Weyerhaeuser y Watermark Credit Union.⁴⁴ La información específica sobre el Plan Scanlon se puede obtener

OBJETIVO 5

Con las nuevas realidades económicas y la globalización, ¿los planes de gainsharing, tales como los planes Scanlon e Improshare son una cosa cara del pasado? ¿Los beneficios de estos incentivos por equipo son mayores que los costos?

Plan Scanlon

Plan de incentivos de bonos que utiliza comités de empleados y de administración para obtener mejoras en la reducción de costos

**FIGURA
10.4**

Tipos de planes de incentivos a largo plazo

Opción de acciones	Derechos que se otorgan a los ejecutivos para comprar participaciones de las acciones de su organización a un precio establecido para un período fijo. Por lo general el precio de las acciones se fija en el valor de mercado en el momento en que se otorga la opción.
Derechos de apreciación de las acciones (SAR, por sus siglas en inglés)	Recompensa en efectivo o en acciones que se determina por el aumento en el precio de las acciones en cualquier momento que elija el ejecutivo en el período de opción; no requiere financiamiento del ejecutivo.
Compra de acciones	Oportunidades para que los ejecutivos compren participaciones de las acciones de su organización con valor de mercado completo o con precio de descuento; a menudo la organización proporciona financiamiento.
Acción fantasma	Concesión de unidades iguales en valor al valor justo de mercado o al valor en libros de una participación de acciones; en una fecha específica se le pagará al ejecutivo la apreciación en el valor de unidades hasta ese momento.
Acción restringida	Concesión de acciones o unidades de acciones a un precio reducido con la condición de que no se transfieran o vendan (con riesgo de confiscación) antes de una fecha de empleo específica.
Unidades de desempeño	Concesiones parecidas a los bonos anuales excepto en que el período de medición excede a un año. El valor de la concesión se puede expresar como una cantidad monetaria o convertirse a un número de “unidades” de valor agregado equivalente.
Participaciones de desempeño	Concesiones de acciones reales o unidades de acciones fantasma. El valor es aleatorio en ambos objetivos de desempeño predeterminados en un período específico y en el mercado de valores.

en la Red de Liderazgo Scanlon.⁴⁵ La red ha ayudado a las organizaciones en la industria manufacturera, transporte, salud, comunicaciones, almacenamiento y otras industrias a establecer planes de Scanlon.

Improshare

Improshare

Programa de gainsharing en el que los bonos se basan en la productividad total del equipo de trabajo.

El **Improshare** (la mejora en la productividad mediante el gainsharing) es otro programa de gainsharing. Por lo general los bonos de producción individual se basan en cuánto produce un empleado por encima de una cantidad estándar, pero los bonos de Improshare se basan en la productividad total del trabajo en equipo. La producción de Improshare se mide por el número de productos terminados que produce un equipo de trabajo en un período determinado. Tanto los empleados de producción (directos) como los de no producción (indirectos) se incluyen en la determinación del bono.⁴⁶

El bono se basa en las ganancias de productividad que resultan de reducir el tiempo que toma elaborar un producto terminado. Los empleados y la empresa reciben pagos por 50 por ciento de la mejora. Dado que un ambiente cooperativo beneficia a todos, Improshare promueve un aumento en la interacción y el apoyo entre los empleados y la administración. Empresas como Hinderliter Energy Equipment pagan los bonos en forma de cheques por separado para enfatizar que son ingresos adicionales.

Lecciones de los planes Scanlon e Improshare

Tal vez la lección más importante que se aprende de los planes Scanlon e Improshare, o de cualquier otro programa de gainsharing, es que cualquier administración que espere obtener la cooperación de sus empleados para mejorar la eficiencia debe permitirles involucrarse tanto psicológica como financieramente en la organización. De hecho, la propiedad psicológica (la percepción de que tiene suficiente información y control para hacer un trabajo) puede desempeñar un papel más importante en el desempeño de los empleados que la propiedad económica (oportunidades de participar en las ganancias de la compañía).⁴⁷ Si los empleados van a contribuir con su máximo esfuerzo, deben tener un sentimiento de participación e identificación con su organización, el cual no surge de la relación tradicional de gerente-subordinado.

Por consiguiente, es importante que las organizaciones se den cuenta de que, aunque la cooperación de los empleados es primordial para la administración exitosa de los planes de gainsharing, los planes por sí mismos no estimulan esta cooperación. Además, la actitud de la administración es de suma importancia para el éxito de cualquier plan. Por ejemplo, cuando los gerentes muestran poca confianza en sus empleados, los planes tienden a fracasar. Sin embargo, cuando se ha establecido una relación de confianza, los programas de gainsharing como Scanlon e Improshare conducen a mayores retornos sobre la inversión de una empresa.

OBJETIVO 6

Competidores como Facebook y Twitter han estado contratando a sus mejores empleados lejos de usted. Como resultado de ello, ha decidido com-partir algunos de los beneficios con sus empleados. Discuta las ventajas de la participación en los beneficios e identifique las características específicas que aseguren el éxito de su plan.



Planes de incentivos empresariales

Los planes de incentivos empresariales se diferencian de los planes de incentivos grupales e individuales en los que todos los miembros de la organización participan en el pago de compensación del plan. Los planes de incentivos empresariales recompensan a los empleados con base en el éxito de la organización en un período amplio, casi siempre de un año, aunque puede ser más largo. Los planes de incentivos empresariales buscan crear una “cultura de posesión” fomentando una filosofía de cooperación y trabajo en equipo entre todos los miembros de la organización. Los planes de incentivos empresariales habituales incluyen la participación de utilidades, opción de acciones y los planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés).

Planes de participación de utilidades

La **participación de utilidades** es cualquier procedimiento por el cual un empleador paga o pone a disposición de todos los empleados regulares, además de su pago base, sumas especiales actuales o diferidas que se basan en las utilidades de la organización. Como aquí se define, la participación de utilidades son pagos en efectivo que se hacen a empleados elegibles en períodos designados, distintos de la participación de utilidades en la forma de contribuciones a los fondos de pensión de los empleados.

Los planes de participación de utilidades tienen la intención de dar a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos contribuyendo al crecimiento de las utilidades de la organización. Estas contribuciones se pueden dirigir hacia la mejora de la calidad del producto, la reducción de los costos de operación, la mejora en los métodos de trabajo y la creación de buena voluntad en lugar de sólo aumentar los índices de producción. La participación de utilidades puede ayudar a estimular a los empleados a pensar y sentirse más como socios de la empresa, y así preocuparse por el bienestar de la organización en general. Por consiguiente, su propósito es motivar un compromiso total por parte de los empleados en lugar de sólo hacer que contribuyan en áreas específicas.

Un ejemplo de un plan muy exitoso de participación de utilidades es el que se utiliza en Lincoln Electric Company, un fabricante de equipo y material de soldadura por arco. Este plan lo inició en 1934, J. F. Lincoln, presidente de la empresa. Cada año la empresa distribuye un gran porcentaje de sus utilidades entre los empleados con base en su nivel salarial y en las evaluaciones de méritos. No es raro que los bonos anuales de los empleados sobrepasen 50 por ciento de su sueldo anual. El éxito del sistema de incentivos de Lincoln Electric depende de un alto nivel de contribución de cada empleado. Sin duda hay un alto grado de respeto entre los empleados y la administración hacia las metas y el programa de participación de utilidades de la organización Lincoln.

Variaciones en los planes de participación de utilidades

Los planes de participación de utilidades difieren en la proporción de las utilidades que se comparten con los empleados y en la distribución y forma de pago. La cantidad que se comparte con los empleados puede variar de cinco a 50 por ciento del total de las utilidades netas. Sin embargo, en la mayoría de los planes se comparte cerca de 20 a 25 por ciento del total de utilidades. La distribución de las utilidades puede hacerse de manera equitativa para todos los empleados o se pueden basar en salarios regulares o en alguna fórmula que tenga en cuenta la antigüedad o el mérito. Los pagos pueden hacerse en efectivo, a plazos o en una combinación de las dos formas de pago.

Debilidades de los planes de participación de utilidades

A pesar de sus ventajas potenciales, los planes de participación de utilidades también son propensos a ciertas debilidades. Las utilidades que se comparten con los

participación de utilidades

Cualquier procedimiento por el cual el empleador paga o pone a disposición de todos los empleados regulares, además de su pago base, sumas especiales actuales o a plazos que se basan en las utilidades de la empresa

Exploración en INTERNET

El sitio Web de Lincoln Electric proporciona una descripción de su sistema de administración de incentivos. También presenta información acerca de oportunidades de carrera en la empresa. Visite www.cengagebrain.com



Lincoln Electric es conocida por su programa de incentivos, un plan de participación de utilidades que ha hecho de la empresa un empleador de elección.

Bob Leavitt/Pix Inc./Time Life Pictures/Getty Images

empleados pueden ser el resultado de especulación de inventario, factores climáticos, condiciones económicas, emergencias nacionales u otros factores que los empleados no controlan. Como un gerente de recursos humanos señaló: "Dado que hay poca relación entre lo que hacen los empleados y su bono de utilidades, hay una ausencia de iniciativas de participación de los empleados." Por lo mismo, pueden ocurrir pérdidas durante los años en los que la contribución del empleado haya estado en su nivel más alto. El hecho de que los pagos de participación de utilidades se hagan una sola vez por año o se hagan diferidos hasta el retiro reduce su valor como motivadores. Si un plan no rinde frutos durante varios años seguidos, esto puede tener un efecto adverso en la productividad y moral de los empleados.

Opción de acciones

¿Qué tienen Apple Computer, Yahoo, Coca-Cola, Starbucks, Nike, Quaker Oats y Sara Lee en común? La respuesta: todas estas organizaciones ofrecen un programa de opción de acciones a sus empleados. El uso de las opciones de compra de acciones es un método frecuente para motivar y compensar a los empleados por hora, así como al personal asalariado y ejecutivo. Esto parece ser cierto cualquiera que sea la empresa encuestada o el tamaño de la organización.⁴⁸

Los programas de opciones de compra de acciones algunas veces se implementan como parte de un plan de beneficios de los empleados o como parte de una cultura corporativa que relaciona el esfuerzo del empleado con el desempeño de las acciones. Sin embargo, las organizaciones que ofrecen un programa de opción de compra de acciones para los empleados lo hacen con la creencia de que hay algún valor de incentivos en los sistemas. Al permitir a los empleados que compren acciones, la organización espera que aumente su productividad, que asuman un papel de asociados en la organización y que provoquen que aumente el precio de las acciones.⁴⁹ Además, los programas de opción de compra de acciones se han convertido en una manera popular de levantar la moral de los empleados que no tienen derechos cuando se encuentran en medio de fusiones, adquisiciones o downsizing.

Los planes de acciones otorgan a los empleados el derecho a comprar cantidades específicas de participación de las acciones de la empresa a un precio garantizado (el precio de opción) en un determinado período. Aunque existen muchos tipos de opciones, la mayoría de ellas se otorga al valor justo del mercado de las acciones. Son habituales los planes para comprar acciones por medio de deducciones de nómina. En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 4 se muestra con más detalle los planes de opción de acciones para los empleados.

Por desgracia, como consecuencia de diversos escándalos corporativos, los planes de acciones de los empleados han sido criticados por grupos de accionistas, oficiales del gobierno de los Estados Unidos y el público en general. La crítica se centra sobre todo en los abusos de los ejecutivos y en los procedimientos de contabilidad defectuosos.⁵⁰ Por fortuna, a pesar de estas fallas, la opción de compra de acciones continúa siendo una manera popular y efectiva de pagar por el desempeño de empleados y gerentes. Cuando los precios de las acciones suben, los planes de compra de acciones pueden ser financieramente rentables para los empleados.

OBJETIVO 7

Considere la posibilidad de su tienda de comestibles favorita. ¿Es propiedad de sus empleados? ¿Por qué podría poner en práctica dicho plan? ¿Qué problemas potenciales podrían estar involucrados?

Planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP)

De acuerdo con el Centro Nacional de Adquisición por parte de los Empleados, en 2010 alrededor de 10 500 organizaciones cuentan con planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés).⁵¹ Columbia Forest Products, Hy Vee, Publix Super Markets, Herff Jones, The Tribune Co., U.S. Sugar, The Bureau of National Affairs y Scheels All Sports son organizaciones con ESOP establecidos. W. L. Gore

4

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** **Planes de opción de acciones para los empleados**



A partir de 2007, el Centro Nacional de Propiedad del Empleado estima que hasta 10 millones de trabajadores participan en una amplia base de planes de opciones sobre acciones. Los planes de base amplia otorgan opciones sobre acciones a un 50 por ciento o más de los empleados de tiempo completo.

Tradicionalmente, los planes de opciones sobre acciones se han utilizado como una forma de recompensar a los ejecutivos de la empresa o los empleados “clave” y vincular sus intereses con los de la empresa y sus accionistas. Hoy día las empresas utilizan los planes de opciones sobre acciones de empleados para recompensar, retener y atraer a empleados de todos los niveles. Las opciones sobre acciones son una forma efectiva de compartir la propiedad con los empleados y lograr un compromiso con las metas organizacionales.

¿Qué es una opción sobre acciones?

Una opción sobre acciones otorga al empleado el derecho a comprar un determinado número de acciones en la compañía a un precio fijo durante un determinado número de años. El precio al que se proporciona la opción se llama precio de “concesión” y es por lo general el precio de mercado en el momento que las opciones se conceden. Los empleados a los que se han concedido opciones sobre acciones esperan que el precio de la acción suba y entonces podrán ganar “dinero en efectivo” por comprar acciones a un precio de concesión más bajo y luego venderlas al precio actual de mercado.

¿Cómo funcionan los planes de opciones sobre acciones?

Este es un ejemplo típico de un plan de opciones. A un empleado se le concede la opción de comprar 1 000 acciones de la empresa al precio actual de mercado de \$5 por acción (el precio de “concesión”). El empleado puede ejercer la opción de \$5 por acción, por lo general el precio de ejercicio será igual al precio en el momento en que se conceden las opciones. Los planes permiten a los empleados ejercer sus opciones después de un cierto número de años o cuando las acciones de la compañía alcanzan un precio determinado. Si el precio de la acción aumenta a \$ 20 por acción, por ejemplo, el empleado puede ejercer sus opciones para comprar 1 000 acciones a \$5 por acción y luego vender las acciones al precio actual de mercado de \$20 por acción.

Las empresas a veces revalorizan el precio al que las opciones pueden ser ejercidas. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando el precio de las acciones de una empresa ha caído por debajo del precio de ejercicio original. Empresas revalorizan el precio de ejercicio como una forma de retener a sus empleados.

Fuente: Adaptado de “Employee Stock Options Fact Sheet”, National Center for Employee Ownership, <http://www.nceo.org/>.

and Associates también decidió que un programa de adquisición de acciones por parte de los empleados era una manera efectiva e innovadora de dar a los empleados una parte del éxito de la empresa.

Un **plan de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP)** es un fondo que el empleador establece y que califica como un fondo para empleados exento de impuestos bajo la Sección 401(a) del código tributario de Estados Unidos. Bajo un plan de opción sobre acciones, los empleados en realidad no compran acciones en un ESOP. En cambio, la empresa aporta sus propias acciones al plan, da dinero para comprar sus propias acciones (a menudo de un propietario ya existente), o, más comúnmente, tiene el plan de pedir dinero prestado para comprar acciones, con la empresa re-pagando el préstamo. Todos estos usos tienen importantes beneficios fiscales para la empresa, los empleados y los vendedores. El ESOP mantiene las acciones para los empleados y les informa con regularidad del valor de sus cuentas. La asignación de acciones se puede basar en los sueldos

planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP)

Planes de acciones en los que una organización aporta participación accionaria a un fondo establecido con el propósito de que sus empleados la compren

o en la antigüedad de los empleados. Cuando los empleados dejan la organización o se jubilan, pueden vender sus acciones a la organización o en el mercado abierto si se comercializan públicamente.

Ventajas de los ESOP

Animados por las cláusulas de impuestos de ingresos federales favorables, los empleadores utilizan los ESOP para proporcionar beneficios de retiro a sus empleados. Los incentivos de impuestos favorables permiten que se excluya una parte de las utilidades de la tributación si esa parte se asigna a los empleados en forma de participación de acciones. En consecuencia, los empleadores pueden ofrecer beneficios de retiro a sus empleados a un costo más o menos bajo, debido a que las contribuciones de acciones las subvenciona el gobierno federal. Los ESOP también pueden aumentar el orgullo de pertenencia de los empleados de la organización, lo que proporciona un incentivo para que incrementen su productividad y ayuden a que la organización prospere y crezca.

Problemas con los ESOP

Por lo general los ESOP pueden cumplir más con sus propósitos en empresas públicas que en privadas. Un gran problema en las empresas privadas es la posibilidad de que no puedan pagar las acciones de los empleados cuando se retiren. Estos empleados no cuentan con la alternativa de deshacerse de sus acciones en el mercado abierto. Por consiguiente, cuando las grandes organizaciones sufren dificultades financieras y el valor de las acciones de las empresas disminuye, también disminuye el valor del plan de retiro de los empleados.

Otros problemas con los ESOP incluyen los siguientes:

- Cuantos más ingresos de retiro se reciban de estos planes, más dependiente se vuelve el pensionado del precio de las acciones de la empresa. Los futuros retirados son vulnerables a las fluctuaciones de la bolsa de valores así como a los errores de la administración.
- A diferencia de los planes de pensiones tradicionales, las contribuciones de los ESOP no tienen la garantía de la Corporación de Garantía de Prestaciones de Pensión establecida a nivel federal (ver capítulo 11), una gran desventaja para los empleados si su empleador enfrenta serios problemas financieros o el cierre de la empresa.

Exploración en INTERNET

El sitio de Woodward Communication proporciona una descripción de su ESOP. Visite www.cengagebrain.com



Incentivos para empleados profesionales

Como a otros empleados asalariados, a los empleados profesionales (ingenieros, científicos y abogados, por ejemplo) se les puede motivar por medio de bonos o incrementos por méritos. Como los profesionales son cada vez más productivos, las organizaciones típicas los colocan en puestos gerenciales. Por desgracia, en algunas organizaciones los empleados profesionales no pueden avanzar más allá de cierto punto en la estructura de salarios a menos que estén dispuestos a tomar asignaciones gerenciales. Cuando se les promueve, sus talentos profesionales ya no se utilizan por completo. En el proceso, la organización puede perder un buen empleado profesional y ganar un gerente deficiente. Para evitar esta situación algunas organizaciones han ampliado el rango de salarios para posiciones profesionales con el fin de equipararlo o casi igualarlo al de las posiciones gerenciales. La amplitud de este rango proporciona un sistema salarial de dos vías, como se ilustra en el capítulo 7, donde los profesionales que no aspiran a convertirse en gerentes aún tienen la oportunidad de ganar salarios comparables.

Para muchas profesiones, el principal sistema de incentivos se basa en un “arriba o fuera” del modelo. Esto significa que los jóvenes profesionales son contratados por la organización y teniendo en cuenta una cantidad fija de tiempo, tal vez de tres a seis años, para hacer valiosas contribuciones suficientes, la empresa lo convierte en un socio (dueño de parte de la empresa). Dentro del período, si no han hecho estos aportes se termina su empleo. Durante muchos años, éste ha sido un sistema de incentivos para los empleados profesionales valiosos. Sin embargo, en el modelo hacia arriba o hacia fuera se ven menos resultados en términos de motivación de tal manera que jóvenes profesionales están cuestionando cada vez más si el juego vale la pena el premio. Por ejemplo, un gerente senior de Ernst & Young (una gran firma contable), dijo que “cuanto más cerca subo para volverme socio, más me doy cuenta de que no quiero convertirme en uno. La calidad de vida que viven, no vale la pena el pago adicional por lo que aportan”. Poco después de su declaración, este alto directivo dejó la organización por una empresa de alta tecnología, que dice es su “trabajo ideal”.

La motivación de los empleados profesionales también se ve influida por su mayor movilidad en las empresas. Debido a que los empleados profesionales están vinculados más a una profesión que una organización, sus habilidades pueden ser valiosas a través de la profesión.⁵² Por ejemplo, las habilidades de un médico dependen de la capacitación estandarizada que se puede aplicar a cualquier hospital en los Estados Unidos. De hecho, ya no se considera poco ético, o inusual, incluso para los profesionales, moverse a través de empresas que compiten para avanzar en sus carreras. Como resultado, la movilidad de los empleados ha ido en aumento desde la década de 1980.⁵³ Además de la prometedora asociación después de tantos años, los gerentes de los profesionales están considerando otros sistemas de incentivos para mantener a sus empleados felices.

Los empleados profesionales pueden recibir compensación por encima del pago base. Por ejemplo, a los científicos e ingenieros empleados en empresas de tecnología de punta se les incluye en programas de incentivos basados en el desempeño, como participación de utilidades y adquisición de acciones. Estos planes fomentan mejores niveles de desempeño individual. Los bonos en efectivo se pueden otorgar a quienes terminen proyectos en la fecha límite o antes. Los pagos también se pueden dar a las personas que sean elegidas para sociedades profesionales, a quienes obtengan patentes o a quienes cumplan con los estándares profesionales autorizados. Además, algunas reglas simples para mantener la motivación entre los profesionales se encuentran abajo.

1. Proporcionar objetivos claros
2. Dar retroalimentación inmediata
3. Recompensar rápido el desempeño
4. Involucrar en la toma de decisiones
5. Buscar sus opiniones a menudo
6. Proporcionar autonomía en el trabajo
7. Mantenerlos como responsables de los resultados
8. Tolerar la impaciencia
9. Proporcionar una variedad de oportunidades de trabajo
10. Mantenerlos al tanto de las próximas metas desafiantes⁵⁴

Los gerentes de recursos humanos de hoy en día necesitan ser creativos en la búsqueda de formas de motivar y retener a sus empleados profesionales.



LUCARELLI TEMISTOCLE/Shutterstock.com



Incentivos para ejecutivos

El paquete de pago ejecutivo

Los planes de compensación ejecutiva constan de cinco componentes básicos: 1. salario base, 2. bonos o incentivos a corto plazo, 3. incentivos a largo plazo o planes de acciones, 4. beneficios y 5. gratificaciones.⁵⁵ Cada uno de estos elementos puede recibir diferente énfasis en los paquetes de compensación del ejecutivo, lo que depende de los diversos objetivos de la organización y de las necesidades ejecutivas.⁵⁶

Salarios ejecutivos base

Los salarios ejecutivos base representan entre 30 y 40 por ciento del total de la compensación anual.⁵⁷ Un análisis de los salarios ejecutivos indica que la mayor parte del pago ejecutivo se recibe como bonos y recompensas a manera de incentivos a largo plazo. Sin importar esto, los ejecutivos de las empresas de Fortune 500 ganan habitualmente un salario base anual que sobrepasa los 500 000 dólares, y algunos que trabajan en corporaciones muy grandes incluso ganan bastante más. Los niveles de los salarios competitivos en el mercado laboral quizás ejercen la mayor influencia en los salarios ejecutivos base. Un comité de compensaciones de una organización (casi siempre miembros del consejo de administración) solicitará una encuesta de sueldos y salarios para averiguar lo que ganan los ejecutivos en empresas comparables.⁵⁸ Por ejemplo, en un estimado, 96 por ciento de las empresas en el índice de acciones de Standard & Poor's 500 utilizan una técnica que se llama *benchmarking competitivo* con el fin de establecer el pago ejecutivo o de mantenerse competitivos para el talento ejecutivo. Como observa *Business Week*, los consejos de administración de las empresas razonan que el director general que no gana lo mismo que sus colegas puede "irse a otra aventura". Las comparaciones se pueden basar en el tamaño de la organización, el volumen de ventas o las asociaciones industriales. Por consiguiente, al analizar los datos de los estudios publicados, junto con las encuestas de sueldos y salarios autogeneradas, la comisión de compensaciones puede determinar la equidad del paquete de compensación fuera de la organización.

Incentivos ejecutivos a corto plazo

Los bonos anuales representan el elemento principal de los incentivos ejecutivos a corto plazo.⁵⁹ El pago de un bono puede ser en efectivo o con acciones y se puede pagar de inmediato (que con frecuencia es el caso), diferido en un periodo corto o diferido hasta el retiro. La mayoría de las organizaciones paga sus bonos de incentivos a corto plazo en efectivo (en forma de un cheque adicional), con lo que mantiene su estrategia de pago por desempeño. Al ofrecer una recompensa poco después del desempeño, y así vincularla al esfuerzo en el que se basa, pueden utilizar los bonos en efectivo como un motivador importante. Los bonos a plazos se utilizan para proporcionar una fuente de beneficios para el retiro o para complementar un plan de pensión normal.

Los bonos de incentivos para los ejecutivos se deben basar en la contribución que la persona hace a la organización. Se han desarrollado varias fórmulas para este propósito. Se pueden basar en un porcentaje del total de las utilidades de la empresa o en un porcentaje de las utilidades que sobrepasan un rendimiento sobre la inversión específico de los accionistas. En otros casos los pagos pueden vincularse al plan anual de utilidades donde la cantidad se determina por el grado en que se excede un nivel de utilidades acordado. Los pagos también se pueden basar en evaluaciones del desempeño o en el logro de objetivos específicos establecidos con la aprobación de los ejecutivos y del consejo de administración.

En un esfuerzo continuo por monitorear el pulso del mercado, cada vez más organizaciones están relacionando los criterios de operación con las tradicionales medidas financieras para calcular el pago ejecutivo. Denominados *balanced scorecards* (tableros de mando integral), estos criterios pueden medir aspectos como la satisfacción del cliente, la capacidad de innovación o el liderazgo del producto o servicio.⁶⁰ David Cates, director de compensación en Towers Perrin, declara que un balanced scorecard “permite a las empresas concentrarse en construir un valor económico futuro, en lugar de impulsarse sólo por los resultados financieros a corto plazo”. Mobil Oil utiliza un balanced scorecard que indica mejor los puntos exactos en los que la empresa tiene éxito y en los que se necesitan mejoras.

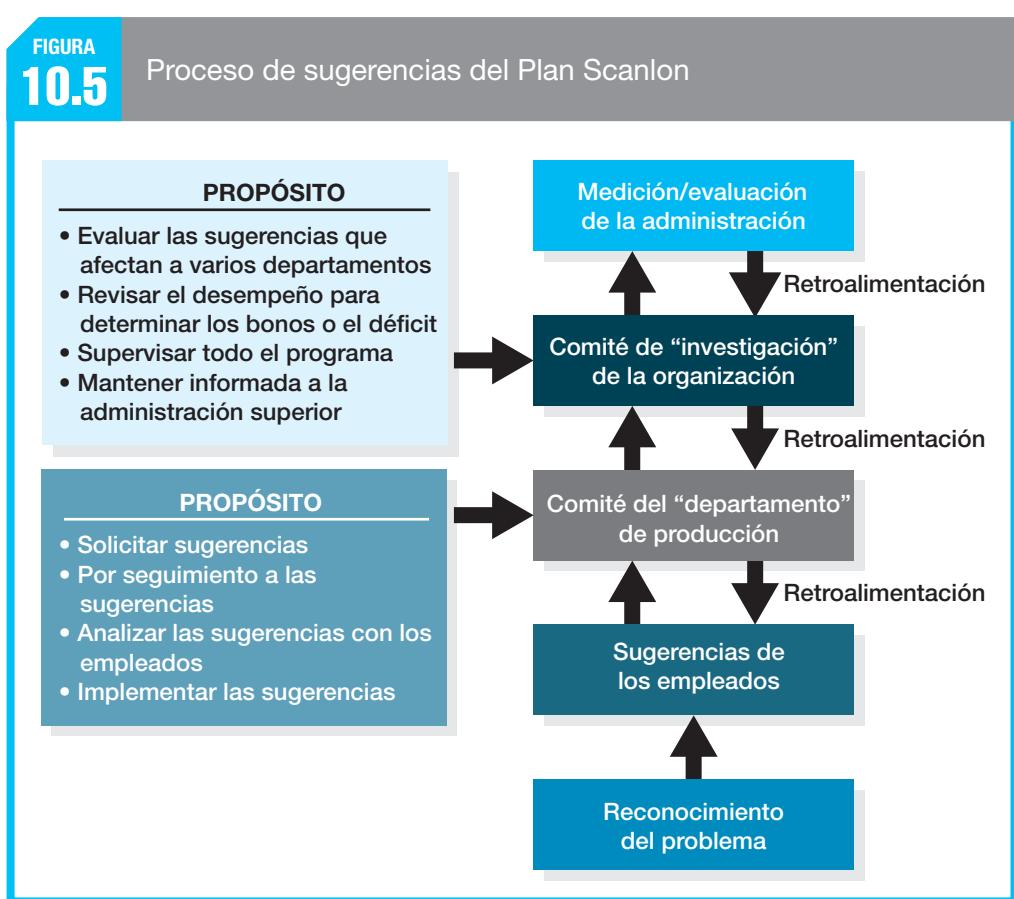
Incentivos ejecutivos a largo plazo

La opción de acciones es el principal incentivo a largo plazo que se ofrece a los ejecutivos.⁶¹ La razón principal que fomenta la posesión de acciones por parte de los ejecutivos es el deseo de la empresa y los inversionistas externos de que los gerentes principales tengan una participación importante en el éxito de la organización; de hacer que sus fortunas crezcan y disminuyan con el valor que generan para los accionistas. La opción de acciones también puede ser muy generosa para los ejecutivos. Éstos son algunos ejemplos a considerar. En 2006 Edward E. Whitacre, Jr., director general de AT&T, recibió una compensación a largo plazo por un total de 38.4 millones de dólares; Patrick Hassey, director general de Allegheny Technologies, recibió 35.3 millones de dólares y Allegheny Technologies, director general de Conoco Phillips, recibió 30.4 millones de dólares.⁶² No es de sorprender que la creatividad para diseñar un programa de opción de acciones sea casi ilimitada. En la figura 10.5 se destacan varias formas habituales de incentivos a largo plazo.

Los bonos de incentivos a corto plazo son criticados porque provocan que los altos ejecutivos se enfoquen en las metas de utilidades trimestrales en detrimento de los objetivos de crecimiento y de supervivencia a largo plazo. Por consiguiente, corporaciones como Sears, Combustion Engineering, Borden y Enhart han adoptado estrategias de compensación que vinculan el pago ejecutivo con medidas de desempeño a largo plazo. Cada una de estas organizaciones reconoce que las estrategias de compensación también deben tomar en cuenta el desempeño de la organización como un todo. Para los accionistas son importantes tanto los resultados de desempeño como el aumento en la utilidad por acción, el rendimiento sobre el capital de los accionistas y, por último, la apreciación de las acciones. Por tanto, se ha desarrollado una variedad de planes de incentivos para relacionar las recompensas con estos resultados de desempeño, en especial a largo plazo. Además, las acciones pueden servir para retener al personal ejecutivo clave cuando el hecho de ejercer la

**FIGURA
10.5**

Proceso de sugerencias del Plan Scanlon



© Cengage Learning 2013

opción se relaciona con un período específico de resultados, digamos de dos a cuatro años (un tipo de incentivo que se conoce como “esposas doradas”).

La opción de acciones es atacada.⁶³ Algunos se oponen a la magnitud de estas recompensas de incentivos. La relación entre pago y desempeño que la opción de acciones puede proporcionar, puede también socavarse cuando los comités de compensación otorgan opciones adicionales a los ejecutivos, aun cuando los precios de las acciones de la empresa caen o los índices de desempeño disminuyen. Peter Clapman, asesor jurídico de TIAA-CREF, el sistema de pensiones más grande del mundo, apunta: “Es como: ‘tiremos la moneda al aire; si sale lo que pediste ganas, si no, vuelves a tirar.’” Aún peor para los accionistas es el problema de dilución. Cada opción que se otorga a los ejecutivos hace que las acciones de los otros accionistas se vuelvan menos valiosas.

Beneficios ejecutivos

El paquete de beneficios que se ofrece a los ejecutivos es análogo al que se ofrece a otros grupos de empleados. Son habituales diversos programas para seguros médicos, seguros de vida, planes de retiro y vacaciones. Sin embargo, a diferencia de otros grupos de empleados, los beneficios que se ofrecen a los ejecutivos pueden ser más amplias en cobertura y sin cargo. Además, se les puede dar ayuda financiera a los ejecutivos en forma de fondos para planificación patrimonial, pago de intereses hipotecarios y ayuda legal.⁶⁴

gratificaciones

Prestaciones no monetarias especiales que se dan a los ejecutivos, conocidas con frecuencia como *perks*.

Gratificaciones ejecutivas

Las **gratificaciones** o *perks* son recompensas no monetarias que se dan a los ejecutivos y un medio con el que se demuestra a los ejecutivos la importancia que tienen para la organización. El estatus que acompaña a las gratificaciones (tanto dentro como fuera de

la organización) muestra una jerarquía y comunica autoridad. Los ejecutivos corporativos pueden considerar las gratificaciones sólo como una “medalla de honor”. Las gratificaciones también pueden proporcionar ahorro de impuestos a los ejecutivos, porque a algunas no se les grava como ingresos.

El lado oscuro de las gratificaciones es que se consideran como un gasto derrochador y demasiado generoso. Sin embargo, un estudio reciente mostró que las gratificaciones pueden facilitar la productividad de la empresa ahorrando tiempo del ejecutivo (por ejemplo con aviones privados y servicio de chofer) o mejorando o manteniendo la salud del ejecutivo (por ejemplo con spas, clubes de salud y residencias de descanso de la empresa). Además, el costo de las gratificaciones debe sopesarse con la eficiencia adicional y la efectividad administrativa que generan.⁶⁵ En el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 5 se muestran las gratificaciones que más se acostumbra ofrecer a los ejecutivos.

Compensación ejecutiva: Ética y responsabilidad

De 2007 a 2010, los salarios de los directores generales de las 500 principales empresas cayeron. En promedio, los recortes salariales fueron de entre 11 y 30 por ciento. Sin embargo, los paquetes de compensación para los ejecutivos siguen siendo sorprendentes. Considere el total (en dólares) de la compensación anual en 2009 de los siguientes ejecutivos:⁶⁶

Gregory B. Maffei, Liberty Media Corp.	\$87 493 565
Fred Hassan, Merck & Co.	\$49 653 063
Carol Bartz, Yahoo Inc.	\$47 229 273
Michael S. Jeffries, Abercrombie & Fitch	\$36 335 644

Curiosamente, el respetado experto en administración Peter F. Drucker sostuvo en un ensayo de 1984, que el pago del director general se había disparado fuera de control e imploró a los comités de compensación mantener la compensación a no más de 20 veces más de lo que ganan los empleados comunes y corrientes. Advirtió que la creciente brecha salarial entre los directores generales y los trabajadores pondría en peligro la credibilidad del liderazgo, sobre todo cuando éstos despiden a miles de sus empleados y colocan a sus empresas en un desempeño inferior.⁶⁷

Debido a la gran cantidad de estos paquetes de compensación la pregunta que hacen muchas personas es: “¿Valen los ejecutivos los salarios y bonos que reciben?” La respuesta dependerá de a quién se le pregunte. Las comisiones de compensación corporativa justifican los grandes bonos de las siguientes maneras:⁶⁸

1. Los grandes incentivos financieros son una manera de recompensar el desempeño superior.
2. La competencia en los negocios está llena de presión y es exigente.
3. El buen talento ejecutivo es muy solicitado.
4. Los ejecutivos efectivos crean valor para los accionistas.

Otros justifican la compensación alta como un hecho de la vida de negocios, que refleja las tendencias de compensación del mercado.

Sin embargo, en una era de despidos masivos, bajos incrementos salariales y aumento de la carga de trasbajo para los sobrevivientes de los despidos, se escucha una fuerte crítica a las altas recompensas monetarias que se dan a los ejecutivos senior. Además, con los grandes paquetes de compensación que se otorgan a los gerentes senior y a los ejecutivos de alto nivel, abundan los clamores de responsabilidad en el desempeño y la franqueza. Aunque no todo pago ejecutivo es exorbitante y no todo comportamiento ejecutivo es poco ético, los empleados descontentos, los funcionarios públicos y los accionistas piden un cambio.

5

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** La “dulzura” de las gratificaciones ejecutivas



Las firmas de consultoría en compensación como Coopers and Lybrand LLP, Worldatwork y Hewitt Associates realizan encuestas con regularidad a empresas a nivel nacional en Estados Unidos para identificar las gratificaciones que proporcionan a los ejecutivos y a otros miembros de la alta dirección. A continuación hay una lista de gratificaciones ejecutivas.

- Automóvil de la empresa.
- Avión de la empresa.
- Instalaciones de comida para el ejecutivo.
- Asesoría financiera.
- Estacionamiento pagado por la empresa.
- Seguro de responsabilidad personal.
- Planificación patrimonial.
- Viajes en avión en primera clase.
- Computadoras para el hogar.
- Servicio de chofer.
- Educación para los hijos.
- Viaje del cónyuge.
- Exámenes físicos.
- Teléfonos móviles.
- Amplias pólizas de seguros.
- Preparación de la declaración del impuesto sobre la renta.
- Membresía de un club campestre.
- Afiliación a un club gastronómico.
- Reparaciones del hogar.
- Préstamos.
- Asesoría legal.
- Residencias de descanso para las vacaciones.

Reforma de la compensación ejecutiva

Varios cambios importantes influirán en el futuro de la compensación ejecutiva. Primero, el Servicio de Impuestos Internos de Estados Unidos (IRS, por sus siglas en inglés) buscará cada vez más violaciones a las leyes impositivas relacionadas con los paquetes de pago ejecutivo considerables. El IRS pretende hacer del pago ejecutivo una parte de todas las auditorías corporativas.⁶⁹ Segundo, en el mes de julio de 2007 la Comisión de Valores de Estados Unidos emitió reglas para la divulgación de pagos que obliga a las empresas en la Bolsa de Valores de Nueva York y NASDAQ a revelar el monto real de los paquetes de compensación de sus altos ejecutivos. Las empresas deben revelar detalles sobre los beneficios de pensión acumulados, la compensación diferida y las ganancias extraordinarias que excedan más de 10 000 dólares en el valor total. Además, las empresas deben proporcionar una sencilla tabla que resuma las diversas formas de compensación de los ejecutivos.⁷⁰ Tercero, el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB, por sus siglas en inglés) requiere ahora que las opciones de compra de acciones se reconozcan como gasto en las declaraciones de ingresos. Las empresas y las comisiones de compensación ahora deben sopesar los beneficios que proporcionan los programas de acciones frente al posible cargo a las utilidades.⁷¹ Por último, el 21 de julio de 2010, la Ley Dodd-Frank Wall Street Reforma y Protección al Consumidor (Pub. L. 111-203), entró en vigor. Entre otras cosas, la ley confiere a los accionistas de una empresa “Voz en el pago”. Esto significa que el voto de los accionistas de una empresa en última instancia debe aprobar los salarios de los ejecutivos.

Resumen

OBJETIVO 1 El éxito de un plan de pago de incentivos depende del ambiente de la organización en el que debe operar, la confianza que tenga el empleado en él y su adaptabilidad a las necesidades del empleado y la organización. Es importante que los empleados vean el pago de incentivos como equitativo y vinculado con su desempeño. Las medidas de desempeño deben ser cuantificables, fáciles de comprender y tener una relación demostrable con el desempeño de la organización.

OBJETIVO 2 Los planes de trabajo a destajo pagan a los empleados una tarifa determinada por cada unidad terminada de forma satisfactoria. Los empleadores implementan estos planes cuando la producción se puede medir con facilidad y cuando el proceso de producción está muy estandarizado. Los bonos son pagos de incentivos por encima de los sueldos base que se pagan a nivel individual o en equipo. Un bono se ofrece para motivar a los empleados a que realicen un esfuerzo mayor. Los planes de hora estándar establecen un tiempo para completar una tarea. Se paga un incentivo por terminar el trabajo en menos tiempo del establecido. Estos planes son populares para trabajos con un tiempo de terminación fijo.

OBJETIVO 3 Los incrementos por méritos no sirven para motivar a los empleados si se consideran como derechos, lo que ocurre cuando estos incrementos se dan cada año sin importar los cambios en el desempeño de los empleados. Los incrementos por méritos no son motivadores cuando se dan por antigüedad o favoritismo, o cuando los presupuestos por méritos son inapropiados para recompensar de manera suficiente el desempeño del empleado. Para que sean motivadores los incrementos por méritos deben otorgarse de tal manera que los empleados vean una clara relación entre el pago y el desempeño, y el incremento del sueldo debe ser lo suficientemente grande como para sobrepasar la inflación y los aumentos en el impuesto sobre la renta.

OBJETIVO 4 La compensación de los vendedores puede hacerse con un salario directo, una combinación de salario y comisiones o sólo con comisiones. Pagar a los empleados un salario directo les permite enfocarse en otras tareas que no sean las ventas, como dar servicio y obtener la lealtad y compromiso del

cliente. Un plan de comisiones directo provoca que los empleados le den énfasis a las metas de ventas. Una combinación de salario y comisión proporciona las ventajas de ambas formas de pago de salario directo y salario por comisión.

OBJETIVO 5 Los planes de gainsharing Scanlon e Improshare pagan a los empleados bonos que no se relacionan con los niveles de utilidad. Cada uno de estos planes anima a los empleados a maximizar su desempeño y cooperación por medio de sugerencias ofrecidas para mejorar el desempeño de la organización. El plan Scanlon paga a los empleados un bono que se basa en el ahorro de costos de personal, el cual se mide en comparación con el valor de las ventas de la producción de la organización. El bono Improshare se paga cuando los empleados aumentan su producción por encima de un nivel determinado de cumplimiento de objetivos.

OBJETIVO 6 Los planes de participación de utilidades pagan a los empleados sumas de dinero que se basan en las utilidades de la organización. Los pagos en efectivo se hacen a empleados seleccionados en momentos específicos, por lo general por año. El principal propósito de la participación de utilidades es proporcionar a los empleados un ingreso adicional por medio de su participación en los logros de la organización. El compromiso de los empleados para mejorar la productividad, la calidad y el servicio al cliente contribuirá al éxito de la organización y, a su vez, a su compensación. Los planes de participación de utilidades pueden no alcanzar sus beneficios declarados cuando el desempeño de los empleados no se relaciona con el éxito o el fracaso de la organización. Esto puede ocurrir debido a condiciones económicas, la competencia o condiciones ambientales. Los planes de participación de utilidades pueden tener un efecto negativo en la moral de los empleados cuando no lo ganan recompensarlos de manera regular.

OBJETIVO 7 Con un bono ESOP de acciones, cada año la organización contribuye con acciones o con efectivo para comprar acciones que después se colocan en un fondo ESOP. El ESOP mantiene las acciones para los empleados hasta que éstos se retiren o dejen la empresa, en cuyo momento se venden las acciones a la empresa o a una firma de inversiones. Los

empleadores reciben beneficios fiscales por los ESOP calificados; también esperan recibir el compromiso de los empleados con la mejora de la organización. Sin embargo, los empleados pueden perder sus ingre-

sos para el retiro si la empresa fracasa o el precio de las acciones disminuye. Otra desventaja de los ESOP es que no los garantiza ninguna agencia federal.

Términos clave

bono	plan de comisiones directo	planes de gainsharing
bono inmediato	plan de hora estándar	tasa diferencial (por pieza producida)
gratificaciones	plan de incentivos por equipo	trabajo a destajo directo
guías de incrementos por mérito	plan de salario más bonos	
Improshare	plan de salarios directo	
pago variable	plan Scanlon	
participación de utilidades	planes de adquisición de acciones	
plan combinado de salario y comisiones	por parte de los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés)	

Preguntas para análisis



OBJETIVO 1 Trabaje individualmente o en equipo para identificar los factores de un plan de incentivos exitoso.

OBJETIVO 2 Contraste las diferencias entre trabajo a destajo directo, tasa diferencial y plan de horas estándar. Explique dónde se puede utilizar mejor cada plan.

OBJETIVO 3 Una queja muy común acerca de los incrementos por mérito es que no hacen mucho por aumentar el esfuerzo de los empleados. ¿Cuáles son las causas de esta creencia? Sugiera maneras con las que se pueda aumentar el valor motivador de los incrementos por méritos.

OBJETIVO 4 ¿Cuáles son las razones detrás de los diferentes métodos de pago para los empleados de ventas?

OBJETIVO 5 ¿Cuáles son las razones del éxito de los planes Scanlon e Improshare?

OBJETIVO 6 Debido a las fuerzas competitivas dentro de su industria, ha decidido implementar un plan de participación de utilidades para sus empleados. Analice las ventajas de la participación de utilidades e identifique las características específicas que garantizarán el éxito de su plan.

OBJETIVO 7 ¿Cuáles son algunas de las razones para la implementación de los ESOP? Cite algunos de los posibles problemas relacionados con su uso.

La experiencia en administración de recursos humanos

Recompensas en forma de incrementos de sueldo



Como el pago por desempeño es un importante factor que controla los incrementos salariales, los gerentes deben poder defender las recomendaciones de compensación que hacen a favor de sus empleados. Los incrementos por méritos que se otorgan bajo una política de pago por desempeño se deben basar en evaluaciones objetivas si quieren lograr su propósito de recompensar el desempeño sobresaliente de los empleados. Sin embargo, los gerentes saben que se deben tratar otros factores que pueden afectar las recomendaciones salariales. Éstos pueden incluir las opiniones de los colegas de los empleados, o circunstancias atenuantes como enfermedades o responsabilidades familiares. El propósito de este ejercicio es proporcionarle la experiencia de otorgar incrementos salariales a los empleados basándose en su desempeño en el trabajo y otra información.

Actividad

A continuación se muestran los informes de trabajo de cinco empleados. Como su supervisor, acaba de terminar las revisiones de sus evaluaciones anuales y es hora de hacer recomendaciones para su futuro salario. Su departamento cuenta con un presupuesto de \$5 780 para incrementos salariales. Distribuya los \$5 780 entre sus empleados basándose en las descripciones de cada subordinado.

- a. Janet Jenkins gana en la actualidad \$41 000. Su evaluación del desempeño fue muy alta. Sus colegas la respetan y se considera de gran valor para el trabajo en equipo. Es divorciada y tiene tres hijos pequeños que mantener.
- b. Russell Watts gana un salario de \$36 000. Su evaluación anual del desempeño fue promedio. Varios miembros del grupo de trabajo han hablado con usted acerca de la dificultad del trabajo de Russell. Consideran que es un puesto difícil y exigente y que lo desempeña lo mejor que puede.
- c. Jack Perkins gana \$31 250. Su evaluación del desempeño fue más baja que el promedio y parece que tiene dificultad para adaptarse a sus compañeros de trabajo. Jack no ha tenido un buen año. Su esposa falleció a principios del año y recientemente le diagnosticaron a su padre una enfermedad terminal.
- d. Rick Jacobson gana \$28 000. Su evaluación del desempeño fue más alta que el promedio. Sus colegas lo respetan y por lo general lo consideran un “buen tipo”.
- e. Paula Merrill gana \$28 850. Su evaluación de desempeño fue muy alta. Sus colegas están molestos porque creen que sólo trabaja para obtener un segundo ingreso. Más aún, creen que los quiere “poner en evidencia”.

Comparta sus resultados con otros miembros del grupo. Prepárese para explicar su asignación de dinero.

En el trabajo: Casos en video



Bright Horizons: Planes de incentivos y compensación ejecutiva

Bright Horizons fue fundada en 1986 por un equipo de marido y mujer interesados en la mejora de la educación infantil. Hoy en día, Bright Horizons Family Solutions es el proveedor mundial líder en el cuidado infantil patrocinado por el empleador, educación temprana y soluciones de trabajo/vida. Dirigen negocios en los Estados Unidos, Europa y Canadá, que

tienen más de 700 compañías como clientes del servicio, incluyendo más de 90 empresas de las Fortune 500.

Conocida por su excelencia e innovación en el cuidado infantil y educación, Bright Horizons es también un gran lugar para trabajar. Ellos siempre han sido la única organización de cuidado de niños nombrada en la lista de las “100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos” de la revista *Fortune*.

Qué ver y qué preguntarse

- ¿Qué motiva al presidente de Bright Horizons? ¿De qué manera es importante una compensación para los ejecutivos de Bright Horizons?
- ¿Bright Horizons ofrece gratificaciones a sus ejecutivos? ¿Por qué?
- ¿Cómo recompensa a los maestros tomando como base el desempeño? ¿Por qué el dinero en efectivo (compensación directa) no siempre es la mejor manera de recompensar y reconocer el desempeño?
- ¿Qué hace Bright Horizons para asegurarse de que sus recompensas son percibidas como justas?

Estudio de caso 1

La industria automotriz de Estados Unidos vuelve a la cima... en el pago a un director general

Durante la crisis financiera, la remuneración de muchos ejecutivos fue sofocada, reducida o incluso retenida. Entre quienes recibieron el más duro golpe está la industria automotriz de Estados Unidos. Grupos de accionistas, dirigentes sindicales, políticos, funcionarios y público en general todos exigieron cambios en la manera como se enriquecen los ejecutivos de la industria de automóviles mientras que sus coches estaban siendo malos. Por ejemplo, Ford hizo algunos recortes importantes para sus ejecutivos y sus empleados.

Esta es la razón de por qué las personas se sorprendieron al descubrir que para 2011 el director general de Ford, Alan Mulally, iba a recibir \$ 56.5 millones en adjudicaciones de acciones. Es uno de los paquetes de remuneración más ricos jamás dado a un alto ejecutivo en la industria automotriz... y lo es, incluso después de todo el clamor sobre los altísimos sueldos ejecutivos. ¿Es esto demasiado?

Eso depende de a quién le pregunte. Para la mayoría, no parece razonable que un jefe ganara más de 1 000 veces el salario de su trabajador promedio. Sin embargo, si le pregunta a los trabajadores de Ford que han visto dirigir a Mulally a la Ford desde el borde de la quiebra, que probablemente no se quejen demasiado. Si le preguntara a los accionistas de Ford, sería difícil para ellos pasar por alto el hecho de que las acciones de Ford han pasado primero de 1.56 dólares, cuando Mullaly se hizo cargo, a 14 dólares por acción. Si le pregunta a los concesionarios de Ford, pueden estar demasiado ocupados vendiendo una de las mejores líneas de automóviles como para contestar.

Por supuesto, nadie sabe en realidad si Ford hubiera estado sentada en una posición tan buena, independientemente de Mulally. Por un lado, hay un montón de factores, tales como la recuperación económica nacional, que condujo a las mejoras de Ford que es claro que Mullaly no podría haber tenido un dedo. Por otro lado, hay muchas empresas que estarían dispuestas a pagar \$50 millones si supieran que su empresa se recuperará como Ford teniendo a Mulally.

Preguntas

1. ¿Valen los directores generales y los principales ejecutivos de las empresas los grandes paquetes de pago que reciben? Explique.
2. ¿Está de acuerdo con Peter Drucker en que los ejecutivos corporativos deben recibir paquetes de compensación no mayores que un cierto porcentaje de la remuneración de los trabajadores por hora? Explique.
3. ¿La ley Dodd-Frank Wall Street Reforma y Protección al Consumidor que otorga a los accionistas el derecho de voto en la remuneración de los ejecutivos, influye en el tamaño de estos paquetes en el futuro? Explique.

Fuente: Adaptado de Phil LeBeau, "Mulally and Bill Ford Collect \$100 Million Pay Package," CNBC (Marzo 8, 2011).

Estudio de caso

2

Done-Deal Paper Inc. opera en todo el centro de Pensilvania, con oficinas en Scranton, Harrisburg y Altoona. Provee papel y cubre las necesidades de papel para la mayoría de Pennsylvania central. Done-Deal es uno de los dos principales competidores en el área.

En enero de 2012, Michael Carell, gerente de una de las sucursales Done-Deal, de alguna manera convenció al presidente y director general de la empresa, Jerry Zucker, de que tenían que cambiar la forma en que sus representantes de ventas eran incentivados. Argumentó, “poniendo a nuestros representantes de ventas en equipos no sólo aumentará la cooperación, sino que va a aumentar las ventas... en este momento hay demasiadas ventas que se pierden y que se podrían haber ganado a través de un esfuerzo de equipo.” La mayoría de las veces, las ventas realizadas a los clientes requieren múltiples interacciones de los representantes de varios modos. Zucker estuvo de acuerdo con Steve Carell y señaló que el trabajo en equipo también puede mejorar la moral y la sinergia. Basándose en estas evaluaciones, Carell organizó a sus 20 representantes de ventas en cuatro equipos de cinco integrantes. Los equipos de ventas unirían sus comisiones, independientemente de quién inició y trabajó en la venta. Después del primer año de este programa de incentivos basado en el equipo, las comisiones de ventas a través de los cuatro grupos variaron dramáticamente. Por ejemplo, en un equipo los empleados ganaron salarios más altos, en promedio, \$50 000 más que los miembros del equipo con salarios más bajos.

Durante agosto de 2012, Michael envió a los 20 representantes de ventas una encuesta solicitando comentarios sobre la satisfacción con los equipos y, en concreto, del programa basado en incentivos y recompensas en equipo. Si bien los resultados de la encuesta fueron en general positivos, no todo el mundo era feliz en la oficina. Los problemas se podrían agrupar en las siguientes categorías:

1. Algunos representantes de ventas pensaban que varios miembros del equipo no “estaban convencidos” del concepto de equipo y simplemente se “aprovechaban”, es decir, eran empleados promedio que se beneficiaban de los esfuerzos de empleados con desempeño superior.
2. Había una sensación general de que algunos equipos fueron asignados a regiones difíciles, lo que les impedía lograr mayores ventas.
3. Los equipos no siempre mostraban la motivación y sinergia esperadas, ya que era frecuente que los empleados de desempeño promedio “discutieran como niños” con los empleados de desempeño superior. Los empleados de desempeño promedio se quejaban de que los empleados de desempeño superior los hacían quedar mal.
4. Al menos un tercio del personal de ventas sintió que el programa de recompensas de incentivos era injusto y pidió regresar a los incentivos de ventas individuales.⁷²

Preguntas

1. ¿Ilustran los resultados de la encuesta quejas típicas acerca de los equipos y, en específico, acerca de las recompensas de incentivos grupales? Explique su respuesta.
2. Si es apropiado, ¿qué cambios recomendaría para mejorar el programa de recompensas de incentivos? Sea específico.
3. ¿Se hubiera beneficiado la administración si los empleados hubieran participado en el diseño inicial y en la implementación del programa? Explique su respuesta.

Incentivos basados en equipo: No son para la oficina habitual

Notas y referencias



1. "Tech Industry Hiring on the Rise; CFO Compensation to Increase, but Tied More Closely to Performance." *World at Work* (Marzo 2, 2011).
2. Frank Koller, "Spark: How Old-Fashioned Values Drive a Twenty-First Century Corporation: Lessons from Lincoln Electric's Unique Guaranteed Employment Program," (Perseus Books Group, 2010).
3. "2010–2011 Salary Budget Survey, 37th annual," (Scottsdale, AZ: WorldatWork Press, 2010).
4. Patricia K. Zingheim y Jay R. Schuster, "Designing Pay and Rewards in Professional Service Companies," *Compensation and Benefits Review*, 39, no. 1 (Enero/Febrero 2007): 55.
5. Stephen Miller, "Companies Worldwide Rewarding Performance with Variable Pay," *Society for Human Resource Management* (Marzo 1, 2010); "2010–2011 Salary Budget Survey, 37th annual," (Scottsdale, AZ: WorldatWork Press, 2010).
6. Kerry Chou, "Hedge Your Bets with Variable Pay." *WorldatWork* (2011).
7. Jean Martin y Conrad Schmidt, "How to Keep Your Top Talent," *Harvard Business Review*, (Mayo 2010).
8. Jena McGregor, "How to keep your star employees," *Fortune*, (Octubre 27, 2010).
9. Jean Martin y Conrad Schmidt, "How to Keep Your Top Talent," *Harvard Business Review* (Mayo 2010).
10. Anthony Nyberg, "Retaining Your High Performers: Moderators of the Performance—Job Satisfaction—Voluntary Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology* 95(3): 440–453.
11. John A. Menefee y Ryan O. Murphy, "Rewarding and Retaining the Best," *Benefits Quarterly* 20, no. 3 (Tercer trimestre 2004): 13–21; Anthony Nyberg, "Retaining your High Performers: Moderators of the Performance-Job Satisfaction-Voluntary Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3 (2010): 440–453.
12. Enno Siemsen, Sridhar Balasubramanian, y Aleda V. Roth, "Incentives That Induce Task-Related Effort, Helping, and Knowledge Sharing in Workgroups," *Management Science* 53, no. 10 (Octubre 2007): 1533.
13. Ann Bares, "Incentive Plan Design Begins with Good Questions," *Workforce Management* (Octubre 2008); Fay Hansen, "Control and Customization," *Workforce Management* 86, no. 19 (Noviembre 5, 2007): 42; Luis R. Gomez-Mejia, Pascual Berrone, y Monica Franco-Santos, "Compensation and Organizational Performance: Theory, Research and Practice," (Armonk, NY: M. E. Sharpe Publishing, 2010).
14. Avery Comarow, "Best Hospitals 2010–2011: The Honor Roll," *US News and World Report*, (Julio 14, 2010); Corey Helm, Courtney L. Holladay, Frank R. Tortorella, y Christine Candio, "The Performance Management System: Applying and Evaluating a Pay-for-Performance Initiative," *Journal of Healthcare Management* 52, no. 1 (Enero/Febrero 2007): 49.
15. Leo Jakobson, "All It's Quacked Up To Be," *Incentive* 181, no. 9 (Septiembre 2007): 24.
16. *Fortune Magazine* (2011). "100 Best Companies to Work For."
17. Franco-Santos, M. "Performance Measurement Issues, Incentive Application and Globalization," Capítulo en Gomez-Mejia, L. R. y Werner, S. (eds.), *Global Compensation: Foundations and Perspectives* (London: Routledge, 2008).
18. Joanne Sammer, "Weighing Pay Incentives," *HR Magazine* 52, no. 6 (Junio 2007): 64.
19. Roisin Woolnough, "How to Set Up an Incentive Scheme," *Personnel Today* (Febrero 14, 2005), 22.
20. M. Franco-Santos. "Performance measurement issues, incentive application and globalization," Capítulo en Gomez-Mejia, L. R. y Werner, S. (eds.), *Global compensation: Foundations and Perspectives* (London: Routledge, 2008).
21. J. M Welbourne y L. R. Gomez-Mejia. (2008). "Team-based incentives," Capítulo en L. A. Berger y D. R. Berger (eds.), *The Compensation Handbook: A State of the Art Guide to Compensation Strategy and Design* (New York: McGraw-Hill).
22. Jim McCoy, "How to Align Employee Performance with Business Strategy," *Workforce Management* 86, no. 12 (Junio 27, 2007): 55.
23. George T. Milkovich y Jerry M. Newman, *Compensation*, 10a. ed. (Boston: McGraw Hill Irwin, 2010).
24. Patty Kujawa, "Private Firms Recognize Value of Cash Bonuses," *Workforce Management* 86, no. 21 (Diciembre 10, 2007): 11.
25. Beth J. Asch, Paul Heaton, James Hosek, Francisco Martorell, Curtis Simon, John T. Warner, *Cash Incentives and Military Enlistment, Attrition, and Reenlistment* (Rand Corporation, 2010).
26. Michael C. Sturman, "Using Your Pay System to Improve Employees' Performance: How You Pay Makes a Difference," *Cornell Hospitality Report*, 6 no. 13 (2006): 4–20.
27. Chris Taylor, "On-the-Spot Incentives," *HR Magazine* 49, no. 5 (Mayo 2004): 80–84.
28. Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr., *Organizational Behavior*, 12a. ed. (Mason, OH:South-Western, 2009), Cap. 6.
29. Debra L. Nelson y James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*, 6a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2009).
30. La percepción de los empleados de la remuneración adecuada probablemente dependerá de la capacidad de pago del empleador y la economía de la época. Por ejemplo, cuando se sabe que la capacidad del empleador para pagar es grande y la economía y la industria son fuertes, entonces los empleados esperan que el pago al mérito se eleve en un mayor porcentaje.
31. Susan J. Wells, "No Results, No Raise," *HR Magazine* 50, no. 5 (Mayo 2005): 76.
32. David E. Terpstra y Andre L. Honoree, "Employees Responses to Merit Pay Inequity," *Compensation and Benefits Review* 37, no. 1 (Enero/Febrero 2005): 51.
33. Donna M. Aioldi, "Two New Studies Show Significant Lack of Workplace Satisfaction and Employee Recognition," *Incentive* (Marzo 9, 2011).
34. Leo Jakobson, "Where the Incentives Are," *Incentive* (Marzo 2011).
35. Tyler Gentry, "Re-engineering Recognition," *Workspan* (Febrero 2007): 47; véase también Ann Norman, "Airs Budget Group: Using Recognition to Foster Engagement," *Workspan* (Noviembre 2007): 75.
36. Alison Avalos, "Recognition: A Critical Component of the Total Reward Mix," *Workspan* (Julio 2007): 33; véase también Scott Dow, Tom McMullen, Richard S. Sperling, y Bill Bowbin, "Reward Programs: What Works and What Needs to be Improved," *WorldatWork* 16, no. 3 (Tercer trimestre 2007): 6.
37. Charlotte Garvey, "Meaningful Tokens of Appreciation," *HR Magazine* 49, no. 9 (Agosto 2004): 102.
38. Amy Lyman, "Nordstrom—Great Service for Over 100 Years: Best Company for 25