

CAPÍTULO 16

La inversión de Hilton Hotels en capacitación a sus empleados le retribuye grandes dividendos. Su fuerza de trabajo es la norma de comparación de excelencia en el servicio dentro de la industria hotelera. La retroalimentación de los empleados ayudó a Hilton a desarrollar sus series de capacitación basadas en video (que aquí se muestran).

POLÍTICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Prácticas de selección
Programas de capacitación y desarrollo
Evaluación del desempeño
Sistemas de recompensas
La interrelación sindicato-administración
Prácticas internacionales de recursos humanos: temas selectos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Identificar las habilidades clave para las entrevistas eficaces.
- 2 Listar las ventajas de las pruebas de simulación de desempeño sobre las pruebas escritas.
- 3 Definir tres categorías de habilidades.
- 4 El Resumir las cuatro etapas en una carrera.
- 5 Identificar las ventajas de usar el comportamiento en lugar de los rasgos en la evaluación del desempeño.
- 6 Describir los problemas potenciales en la evaluación del desempeño y las acciones que pueden corregir estos problemas.
- 7 Bosquejar los diversos tipos de recompensas.
- 8 Precisar cómo la existencia de un sindicato afecta el comportamiento de los empleados.

Después de escuchar a mis empleados, tengo que llegar a la conclusión de que tengo solo tres tipos de personas que trabajan para mí: ¡estrellas, grandes estrellas y superestrellas! ¿Cómo es posible que toda mi gente esté por arriba del promedio?

UN PATRÓN ANÓNIMO

John Merriman, administrador de la planta de Gates Rubber en Siloam Springs, Arkansas, ha desarrollado un proceso de etapas múltiples de filtrado y entrevistas como una medida para mejorar la calidad de las nuevas contrataciones y reducir la rotación en su planta de 650 empleados.¹

Todo solicitante que es contratado para un puesto tiene que seguir cuatro pasos. El primero es una entrevista general en el departamento de recursos humanos. Tres días después hay una segunda entrevista con otra persona de recursos humanos para verificar la información y las impresiones de la primera reunión. La tercera etapa consiste en una entrevista con un panel de tres personas (que incluye a Merriman) de diferentes áreas de la planta. “Estamos evaluando habilidades para la comunicación, actitudes de trabajo y niveles generales de confianza”, dice. “Puesto que todo el trabajo en la planta se efectúa por equipos, también nos estamos informando sobre la habilidad del solicitante para responder bien en un ambiente de grupo.” Si el panel aprueba al candidato, el departamento de recursos humanos verifica las referencias. Si son satisfactorias, se invita al candidato para una cuarta y

última reunión.

Esta última reunión suele tener lugar el viernes por la noche, dura dos horas, e incluye a la pareja u otras personas significativas —del candidato así como de las otras tres personas de la planta—. De 7 pm. a 9 p.m. se presenta al candidato y a su cónyuge un video de 20 minutos sobre la historia de Gates Rubber, se les da a conocer el programa de prestaciones de la compañía y se analiza lo que significa ser parte de un equipo de trabajo autoadministrado. “Ésta es la parte más reveladora del proceso”, dice Merriman. “Estamos observando la interacción entre el candidato y su esposa. ¿Le contó él a ella de la posibilidad de trabajar en el turno nocturno? ¿Le explicó el nivel de compromiso que exigimos? ¿Cómo reaccionaron cuando explicamos que no creemos que se necesiten sindicatos aquí? Si hay alguna señal de problema, pasamos al siguiente candidato.”

Merriman atribuye este proceso elaborado de selección a la necesidad de filtrar y eliminar a personas que no se ajustarían bien y de reducir de manera significativa la rotación de empleados. La rotación en la planta de Arkansas ahora es sólo 8%, en comparación con el 100% de una planta de características comparables en la ciudad, propiedad de otra compañía.

La rotación más baja en la planta de Gates en Siloam Springs ilustra cómo las políticas y prácticas de recursos humanos — en este caso el uso por la planta de un proceso de cuatro etapas de filtrado y entrevistas para la selección de los empleados— pueden reportar importantes resultados en el comportamiento organizacional. En este capítulo analizaremos diversas preocupaciones en el área de recursos humanos que agregan piezas importantes a nuestro rompecabezas al tratar de explicar y predecir el comportamiento de los empleados. Más específicamente, examinaremos las prácticas de selección, capacitación y programas de desarrollo de la carrera, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas y relaciones sindicato-patrón.

θ *Prácticas de selección*

El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencia, etc.) con los requisitos del puesto.² Cuando la administración no los vincula correctamente, sufren tanto el desempeño como la satisfacción del empleado. En esta búsqueda para alcanzar el ajuste correcto individuo-puesto, ¿dónde comienza la administración? La respuesta está en la evaluación de las exigencias y requisitos del puesto. Al proceso de evaluación de las actividades dentro de un puesto se le llama análisis del puesto.

Análisis del puesto

análisis del puesto

Desarrollo de una descripción detallada de las tareas comprendidas en un puesto, la determinación de las relaciones de éste con otros y la definición del conocimiento y habilidades necesarias para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.

El **análisis del puesto** implica desarrollar una descripción detallada de las tareas que se atribuyen a un puesto, determinar la relación de un puesto dado con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.³

¿Cómo se logra esta información? La tabla 16-1 describe los métodos más populares para el análisis de puestos.

La información que se reúne al utilizar uno o más de los métodos para el análisis de puestos da por resultado la capacidad de la organización para desarrollar una **descripción y especificación de puestos**. Lo primero es un documento escrito de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y por qué se hace. Debe

descripción de puestos

Declaración escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo lo hace y por qué se hace.

especificación del puesto

Declara las calificaciones mínimas aceptables que un empleado debe tener para desempeñar con éxito un puesto dado.

señalar con precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación del puesto señala las calificaciones mínimas aceptables que debe tener un empleado para desempeñar con éxito un puesto dado. Identifica los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarios para desarrollar con eficacia el puesto. Así como las descripciones del puesto identifican las características del mismo, las especificaciones del puesto identifican las características que requiere el ocupante del puesto para tener éxito.

La descripción y la especificación del puesto son documentos importantes para dirigir el proceso de selección. Se puede utilizar la descripción del puesto para explicarlo a candidatos potenciales. La especificación del puesto mantiene la atención de las personas que están efectuando la selección en la lista de calificaciones necesarias para que un ocupante desempeñe un puesto, y les ayude a

determinar si los candidatos están calificados o no.

Tabla 16-1 Métodos más populares de análisis de puestos

1. **Método de observación**, un analista observa directamente a los empleados a reviso películas de los empleados en su trabajo.
2. **Método de entrevista individual**. Se entrevista extensamente a los ocupantes de un puesto, y el resultado de varias de estas entrevistas se combinó en un solo análisis de puesto.
3. **Método de entrevista de grupo**. Igual que el método individual, sólo que se entrevista simultáneamente a diversos ocupantes del puesto.
4. **Método de cuestionario estructurado**. Los trabajadores señalan o clasifican las actividades que desarrollan en sus puestos, de una larga lista de posibles actividades del puesto.
5. **Método de conferencia técnico**. Se obtienen las características específicas del puesto de “expertos”, que generalmente son supervisores con un conocimiento extenso del puesto.
6. **Método del diario**. Los ocupantes del puesto registran sus actividades diarias en un diario.

Dispositivos de selección

¿Qué tienen en común las formas de solicitud, entrevistas, pruebas para empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Cada una es un dispositivo para obtener información acerca de un solicitante al puesto que puede ayudar a la organización a conocer si las habilidades, conocimientos y experiencia del solicitante son apropiados para el puesto en cuestión. En esta sección revisaremos los más importantes de estos dispositivos de selección: entrevistas, pruebas escritas y pruebas de simulación de desempeño.

ENTREVISTAS ¿Conoce usted a alguien que ha conseguido un puesto sin haber pasado por lo menos por una entrevista? Quizás tenga a algún conocido que ya ha obtenido un puesto de tiempo parcial o para el verano por medio de un amigo cercano o pariente sin tener que pasar por una entrevista, pero estos casos son raros. De todos los dispositivos de selección que utilizan las organizaciones para diferenciar a los candidatos, la entrevista continúa siendo la que se utiliza con mayor frecuencia.⁴

La entrevista también parece que tiene mucho peso. Es decir, no sólo es utilizada ampliamente, sino que sus resultados tienden a influir de manera desproporcionada sobre la decisión de la selección. El candidato que se desenvuelve pobremente en la entrevista para el empleo probablemente será eliminado del grupo de solicitantes, sin que importe su experiencia, calificaciones en las pruebas o cartas de recomendación. A la inversa, “y con demasiada frecuencia, la persona que está más pulida en las técnicas de búsqueda de puesto, especialmente las que se utilizan en el proceso de entrevistas, es la que se contrata, aunque no sea el mejor candidato para el puesto”.⁵

Estos resultados son importantes a causa de la forma no estructurada en que se suele llevar a cabo la entrevista de selección. La entrevista no estructurada —de corta duración, casual y compuesta de preguntas aleatorias— ha comprobado ser un dispositivo ineficaz para la selección.⁶ Los datos que se obtienen de dichas entrevistas suelen estar prejuiciados y a menudo no están relacionados con el desempeño futuro en el puesto. Sin una estructura, diversos prejuicios pueden distorsionar los resultados. Estos prejuicios incluyen entrevistas tendientes a favorecer a solicitantes que comparten sus actitudes, a dar un peso excesivo e indebido a la información negativa y a permitir que el orden en que se entrevista a los solicitantes influya en las evaluaciones.⁷ Al hacer que los entrevistadores utilicen una serie

estandarizada de preguntas, al proporcionar a los entrevistadores un método uniforme para registrar la información y al estandarizar la calificación de las cualidades del solicitante, se reduce la variabilidad en los resultados de los solicitantes y se mejora mucho la validez de la entrevista como dispositivo de selección.

Ellie Rubin (izquierda) utiliza las entrevistas de empleo para seleccionar candidatos que son lo que ella llama “profesionales eclécticos”. Rubin es socia fundadora de The Bulldog Group de Canadá, una empresa dedicada a la mercadotecnia con sede en Toronto, que se especializa en nuevos vehículos de comunicación como kiosko, interactivos y edición de CD-ROM. Rubin entrevista a solicitantes calificados que tienen formación en diseño gráfico o producción de videos. Deben demostrar capacidad técnica en por lo menos cuatro programas especializados de software, pero de preferencia en nueve. Además de la capacidad técnica especializada, los solicitantes también deben convencer a Rubin de que tienen muchas habilidades generalistas. El empleado ideal de Rubin es creativo, flexible, analítico, comunicativo, piensa de manera Independiente pero se interrelaciona con los miembros del equipo, y tiene deseos de aprender.

De los conceptos a las habilidades

Entrevistas de selección

La entrevista está formada por cuatro etapas. Comienza con la preparación, seguida por la apertura, un periodo de preguntas y discusión y una conclusión.⁵

1. *Preparación.* Antes de reunirse con el solicitante, se debe revisar su solicitud y currículum vitae. También deben revisarse la descripción y la especificación del puesto para el que el candidato es entrevistado.

A continuación, estructure la agenda para la entrevista. Para ser más específicos, utilice las preguntas estandarizadas que se le han proporcionado o prepare un grupo de preguntas que desee formular al solicitante. Escoja preguntas que no puedan ser respondidas con un simple sí o no. Las preguntas que comienzan con *cómo* o *por qué* tienden a estimular respuestas extensas. Evite formular preguntas que telegrafien la respuesta deseada (como “¿diría usted que tiene buenas habilidades interpersonales?”) y las preguntas bipolares que obligan al solicitante a seleccionar una respuesta entre sólo dos opciones (como “¿prefiere usted trabajar con gente o solo?”). En la mayoría de los casos, las preguntas que se refieren al estado civil o familiar, edad, raza, religión,

sexo, antecedentes étnicos, situación de crédito y antecedentes penales, están prohibidas por la ley a menos que se pueda demostrar que tienen alguna relación con el desempeño en el puesto. Así que evítelas. En lugar de preguntar “¿es usted casado?” o “¿tiene usted hijos?”, el lector podría preguntar: “¿hay alguna razón por la que no pudiera trabajar tiempo extra varias veces al mes?” Por supuesto, para evitar la discriminación, tiene que hacer esta pregunta tanto a los candidatos varones como a las mujeres.

2. *Apertura.* Suponga que el solicitante está tenso y nervioso. Si ha de obtener elementos de juicio válidos sobre la forma como realmente es el candidato, será necesario hacer que se relaje. Preséntese usted mismo. Sea amigable. Comience con algunas preguntas o afirmaciones sencillas que rompan el hielo; por ejemplo: “¿encontró mucho tránsito ahora que venía para acá?”

Una vez que el solicitante se ha relajado, debe hacerle una breve presentación. Revise con anticipación qué tópicos se discutirán, cuánto tiempo se llevará la entrevista, y explique si va a tomar notas. Anime al candidato a formular preguntas.

3. *Preguntas y discusión.* Las preguntas que

escribió durante la etapa de preparación le significarán un mapa general que le permitirá orientarse. Asegúrese de que las cubre todas. Deben surgir preguntas adicionales de las respuestas a las preguntas estandarizadas. Seleccione preguntas de seguimiento que fluyan de manera natural de las respuestas que se hayan dado.

Las preguntas de seguimiento deben tratar de ir más a fondo en lo que dice el solicitante. Si usted cree que las respuestas del solicitante son superficiales o inadecuadas, trate de reelaborarlas. Pregunte algo como "Dígame más acerca de ese asunto". Si necesita aclarar información, diga algo como "Usted dijo que estaba bien trabajar tiempo extra *algunas veces*. ¿Puede decirme de manera específica cuándo estaría usted dispuesto a trabajar tiempo extra?" Si el solicitante no responde directamente a su pregunta, haga el seguimiento repitiendo la pregunta o parafraseándola. Por último, nunca subestime el poder del silencio en una entrevista. Uno de los mayores errores que cometen los entrevistadores inexpertos es hablar demasiado. Uno no aprende nada del candidato mientras uno es el que habla.

Haga una pausa durante algunos segundos después de que el solicitante parece haber concluido una respuesta. Su silencio estimula al solicitante a continuar hablando.

4. *Conclusión.* Una vez que se termina el periodo de preguntas y discusión, se está listo para concluir la entrevista. Hágaselo saber al solicitante con una declaración como "Bien, hemos abarcado todas las preguntas que tenía. ¿Hay algo acerca del puesto o de nuestra organización que no le haya contestado aún?" Después comente al candidato lo que seguirá. ¿Cuándo puede esperar tener alguna respuesta? ¿Será por escrito o por vía telefónica? ¿Es probable que haya más entrevistas de seguimiento?

Antes de que usted considere que ha completado la entrevista, escriba su evaluación mientras sigue fresca en su mente. Sería ideal que guardara notas o que registrara las respuestas del solicitante a sus preguntas y que hiciera comentarios de sus impresiones. Ahora que el solicitante se ha ido, tómese su tiempo para evaluar las respuestas del candidato.

Es evidente que las entrevistas son más valiosas para evaluar la inteligencia, nivel de motivación y habilidades interpersonales del solicitante.⁹ Cuando estas cualidades se relacionan con el desempeño en el puesto, se aumenta la validez de la entrevista como un dispositivo de selección. Por ejemplo, estas cualidades han mostrado su relevancia para el desempeño de puestos de administración superior. Esto puede explicar por qué los solicitantes para puestos de administración superior suelen pasar por docenas de entrevistas con reclutadores de ejecutivos, miembros del consejo de administración y otros ejecutivos de la empresa antes de que se tome una decisión final. También puede explicar la razón por la que las organizaciones en que se diseña el trabajo en torno a equipos, como la planta de Gates Rubber que se describió al principio de este capítulo, pueden, de manera similar, hacer que los solicitantes pasen por un número desusadamente grande de entrevistas.

PRUEBAS POR ESCRITO Las pruebas típicas por escrito son exámenes de inteligencia, aptitud, habilidad, interés e integridad. Fueron muy populares como dispositivos de selección, pero su uso en general ha declinado desde fines de los 60. La razón es que dichas pruebas frecuentemente han sido calificadas como discriminatorias, y muchas organizaciones no han validado o no pueden validar tales pruebas como relacionadas con el puesto.

Se ha demostrado que las pruebas de habilidad intelectual, habilidad espacial y mecánica, precisión perceptual y habilidad motriz son predictores moderadamente válidos para muchos puestos operativos semicalificados y que no requieren calificación en las organizaciones industriales.¹⁰ Las pruebas de inteligencia son predictores razonablemente buenos para los puestos de supervisión." Pero es responsabilidad de la administración demostrar que cualquier prueba utilizada está relacionada con el puesto. Dado que las características que se vinculan con muchas de estas pruebas están bastante alejadas del desempeño real del puesto en sí, a menudo ha sido difícil la obtención de coeficientes de alta validez. El resultado ha sido un uso decreciente de las pruebas tradicionales por escrito.

Una excepción ha sido el interés reciente en las pruebas de integridad. Éstas son pruebas de papel y lápiz que miden factores como confiabilidad, minuciosidad, responsabilidad y honradez. La evidencia es impresionante y muestra que son bastante confiables para predecir las calificaciones de supervisión en el desempeño de los puestos y el comportamiento contraproducente del empleado en el puesto como robo, problemas disciplinarios y ausentismo excesivo.¹²

PRUEBAS DE SIMULACIÓN DE DESEMPEÑO ¿Qué mejor manera existe para determinar si un solicitante puede desempeñar un puesto con éxito, que permitirle que lo desarrolle? Ésta es precisamente la lógica de las pruebas de simulación de desempeño.

• ¿Qué mejor forma hay de encontrar si un candidato puede desempeñar con éxito un puesto, que ponerlo a que lo desempeñe?

Estas pruebas han aumentado significativamente en popularidad durante los últimos dos decenios. Es indudable que el entusiasmo por estas pruebas proviene del hecho de que se basan en datos de análisis del puesto y, por tanto, deben satisfacer más fácilmente el requisito de relación con el puesto que las pruebas por escrito. Las de simulación del desempeño están compuestas de comportamientos reales en el puesto, en lugar de sustitutivos, como serían las pruebas por escrito.

Las dos pruebas de simulación de desempeño mejor conocidas son el muestreo del trabajo y los centros de evaluación. La primera es apropiada para puestos rutinarios, mientras que la segunda es relevante para la selección de personal destinado a ocupar puestos de nivel gerencial.

muestreo de trabajo

Creación de una repetición en miniatura de un puesto para evaluar la capacidad de desempeño de los candidatos al puesto.

El **muestreo de trabajo** es un esfuerzo para crear una reproducción en miniatura de un puesto. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario al desarrollar realmente las tareas. Al diseñar cuidadosamente muestras de trabajo con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para cada puesto. Entonces se vincula cada elemento en la muestra de trabajo con un elemento correspondiente en el desempeño del puesto. Por ejemplo, una muestra para un puesto en que el empleado tiene que

utilizar el software de hojas de cálculo para computadora exigiría que el solicitante realmente resolviera un problema utilizando una hoja de cálculo.

Son impresionantes los resultados de los experimentos con las muestras de trabajo. Los estudios revelan casi consistentemente que las muestras de trabajo tienen una validez superior a las pruebas escritas de personalidad y aptitudes.³

centros de evaluación

Conjunto de pruebas de simulación del desempeño diseñadas para evaluar el potencial gerencial de un candidato.

En los **centros de evaluación** se aplica una serie más elaborada de pruebas de simulación de desempeño, diseñadas específicamente para evaluar el potencial de administrador que hay en un candidato. En los centros de evaluación, ejecutivos de línea, supervisores y/o psicólogos capacitados evalúan a los candidatos, haciéndolos pasar de dos a cuatro días de ejercicios que simulan problemas reales con los que se enfrentarían en el puesto. Con base en una lista de situaciones descriptivas que el verdadero ocupante del puesto tiene que satisfacer, las actividades podrían incluir

entrevistas, una variedad de ejercicios para la solución de problemas, discusiones en grupo y juegos de toma de decisiones de negocios.

Es extraordinariamente evidente la eficacia de la efectividad de los centros de evaluación. Han demostrado de manera consistente resultados que predicen correctamente el desempeño posterior en los puestos de administradores.⁴ Aunque no son baratos — AT&T, que ha evaluado a más de 200 000 empleados, calcula sus costos de evaluación de \$800 a \$1 500 por empleado—, es indudable que la selección de un administrador ineficaz es mucho más costosa.

θ Programas de capacitación y desarrollo

Los empleados competentes no siguen siendo competentes toda su vida. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas. Ésa es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en capacitación formal. Por ejemplo, un estudio reciente encontró que las organizaciones en Estados Unidos con 100 empleados o más gastaron \$48 mil millones en un solo año en la capacitación formal de 47.2 millones de trabajadores.⁵ Sólo Xerox gasta más de \$300 millones anuales en el reentrenamiento y recapitación de sus empleados.⁶ Motorola, Federal Express, Andersen Consulting, Cornind y Singapore Airlines gastan en la capacitación un mínimo de 3% de sus costos de nómina.¹⁷ Y miles de compañías pequeñas realizan fuertes inversiones en la capacitación de sus empleados.⁸

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a la administración a incrementar los gastos de capacitación. Los ingenieros necesitan actualizar sus conocimientos de sistemas mecánicos y eléctricos. Los trabajadores a destajo asisten a seminarios sobre solución de problemas, mejoramiento de calidad y habilidades para la formación de equipos. El personal de oficina toma cursos para aprender cómo utilizar ampliamente los últimos programas de software en sus computadoras. Y los mismos ejecutivos participan en talleres de trabajo para aprender a convertirse en líderes más eficaces o desarrollar planes estratégicos para sus divisiones. En los años 90, la gente en todos los niveles de las organizaciones está involucrada en una capacitación formal.

Singapore Airlines mantiene su reputación de ser una de las mejores aerolíneas del mundo con los más elevados niveles de servicio, al realizar fuertes inversiones en la capacitación de sus empleados. Singapore Airlineg invirtió casi \$53 millones en capacitación a sus empleados, o \$2 225 por cada uno de sus 23 717 empleados. Los miembros de las tripulaciones de cabina pasan un riguroso programa de cuatro meses de capacitación Inicial, que incluye el aprendizaje, de procedimientos de seguridad en emergencias (como se muestra aquí) y vuelven a recapitarse cada dos años. La capacitación incluye consejos de belleza, discusiones sobre vinos finos y alimentos de gourmet, el arte de la conversación, lectura de lenguaje corporal, el reconocimiento de las diferencias culturales de los pasajeros. Los miembros de la tripulación también aprenden formas de memorizar rápidamente los nombres de los pasajeros, a distinguir qué pasajeros desean que se platique con ellos y quiénes desean que no se les moleste y a anticipar lo que los pasajeros desean antes de que lo pidan.

En esta sección revisaremos el tipo de habilidades que pueden mejorar la capacitación; luego examinaremos diversos métodos de capacitación de habilidades, así como los programas de desarrollo de las carreras que pueden preparar a los empleados para un futuro diferente del que tienen hoy.

Categorías de habilidades

Las habilidades se pueden dividir en tres categorías: técnicas, interpersonales y de solución de problemas. La mayoría de las actividades de capacitación procuran modificar una o más de estas habilidades.

TÉCNICAS La mayor parte de la capacitación está dirigida al mejoramiento de las habilidades técnicas del empleado. Esto se aplica tanto al personal de oficina como a los obreros. Los puestos cambian como resultado de nuevas tecnologías y de mejores métodos. Los empleados postales que distribuyen la correspondencia tienen que pasar por una capacitación técnica a fin de aprender a operar las máquinas de clasificación automáticas. Mucho personal para la reparación de automóviles tiene que pasar por una extensa capacitación para arreglar y dar mantenimiento a modelos recientes con la serie de transmisiones en las ruedas delanteras, la ignición electrónica, la inyección de combustible y otras innovaciones. Poco personal de oficina durante el último decenio ha quedado sin ser afectado por la computadora. Se ha tenido que capacitar literalmente a millones de estos empleados para que operen e interactúen con una terminal de computadora.

INTERPERSONALES Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. Hasta cierto punto, el desempeño en el trabajo depende de la habilidad que se tenga para interactuar eficazmente con los compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes habilidades interpersonales, pero otros necesitan de capacitación para mejorarlas. Esto incluye aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con mayor claridad y cómo ser un jugador de equipo más eficaz.

Una de las áreas de crecimiento más rápido del desarrollo de habilidades interpersonales es la capacitación en la diversidad.⁹ Los dos tipos más populares de esta capacitación se centran en el mejoramiento de la conciencia y en la formación de habilidades. La *capacitación de la conciencia* trata de crear una comprensión de la necesidad del manejo y valoración de la diversidad, y de su significado. La *capacitación para la formación de habilidades* educa a los empleados acerca de diferencias culturales específicas en el sitio de trabajo. Las compañías que van a la cabeza en la capacitación de la diversidad incluyen a American Express, Avon, Corning, Hewlett-Packard, Monsanto, Motorola,

Pacific Gas & Electric, U.S. West y Xerox.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Los administradores, así como muchos empleados que desarrollan tareas no rutinarias, tienen que resolver problemas en sus puestos. Cuando las personas necesitan estas habilidades, pero son deficientes en ellas, pueden participar en la capacitación de solución de problemas. Esto incluiría actividades para agudizar sus habilidades de lógica, razonamiento y definición de problemas, así como su capacidad para evaluar causas, desarrollar y analizar alternativas y escoger soluciones. La capacitación en la solución de problemas se ha convertido en una parte básica de casi todo esfuerzo organizacional para introducir equipos autoadministrados o implantar la ACT.

... El CO en las noticias ...

La capacitación en la diversidad se desarrolla en las empresas pequeñas

Durante más de un año, dos de los empleados de Emma Colquitt habían estado discutiendo sobre religión. Entonces uno de ellos, una mujer hispánica católico-romana, fue a ver a su jefe de oficina con una queja: el otro empleado, un negro seguidor de los Testigos de Jehová, habla escuchado con simpatía mientras un cliente “vapuleaba” al catolicismo.

Puesto que la empresa de Colquitt, Cardiac Concepts, Inc., que es un laboratorio externo de Texas que se especializa en pruebas cardiovasculares, emplea apenas a 11 personas, no puede permitirse el lujo de tener esta clase de conflictos. Aún más, la mayoría de sus 11 empleados son mujeres y miembros de minorías, y representan una media docena de

creencias religiosas. “Tengo tres empleados en esa oficina, y cuando dos tercios están discutiendo entre sí, me afecta la eficiencia en costos”, dice Colquitt.

Emma Colquitt decidió hacer lo que están haciendo ahora muchos propietarios de pequeños negocios para reducir las tensiones internas creadas por la diversidad. Contrató un consultor para que le diera a su personal un taller sobre el reconocimiento de las diferencias y a que aprendieran cómo llevarse bien.

Para Cardiac Concepts, esa capacitación duró sólo cuatro horas y enfatizó actividades y ejercicios de representación de papeles, concentrándose en los antecedentes y creencias de los empleados. Por ejemplo, un ejercicio requería que los empleados formaran parejas e hicieran listas de estereotipos de

otros grupos étnicos presentes. El taller ayudó a que los empleados adquirieran conciencia de los valores y estilos de vida de otras culturas, y a reconocer sus propios prejuicios.

El costo del taller —\$3 000— fue alto para una pequeña empresa como Cardiac Concepts, cuyas ventas anuales son sólo de \$1 millón. Pero Colquitt considera que fue dinero bien gastado. Ella dice que ya no ha habido pleitos relacionados con la diversidad desde que el taller tuvo lugar. Y las relaciones de trabajo entre la católica hispánica y el negro seguidor de los Testigos de Jehová ya no son tan tensas”, dice ella.

Basado en M. Lee, “Diversity Training Grows in Small Firms”, *Wall Street Journal* (2 de septiembre de 1993), pág. B2.

Métodos de capacitación

La mayor parte de la capacitación tiene lugar en el puesto. Se puede atribuir esta preferencia a la sencillez y, por lo general, al menor costo de los métodos de capacitación en el puesto. Sin embargo, la capacitación en el puesto puede desorganizar el sitio de trabajo y dar ocasión al incremento de errores a medida que avanza el aprendizaje. De igual manera, cierta capacitación de habilidades es demasiado compleja como para aprenderse en el puesto. En tales casos, debe tener lugar fuera del ambiente de trabajo.²⁰

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO Los métodos más populares de capacitación en el puesto incluyen la rotación de puestos y las asignaciones de suplente. La *rotación en el puesto* implica transferencias laterales que permiten que los empleados trabajen en diferentes puestos. Los empleados llegan a aprender una gran variedad de puestos y obtienen mayores elementos de juicio de la interdependencia existente entre los puestos y una mejor perspectiva de las actividades organizacionales. Es frecuente que los nuevos empleados aprendan sus puestos al actuar

como sustitutos de un veterano fogueado. En los oficios, esto generalmente se conoce como *aprendizaje*. En los puestos de oficinistas se le llama una relación de *entrenamiento* o de *mentor*. En cada una el sustituto trabaja bajo la observación de un trabajador experimentado, que actúa como el modelo que el sustituto trata de emular.

Tanto la rotación como las asignaciones de sustitutos se aplican al aprendizaje de las habilidades técnicas. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas se adquieren más eficazmente por medio de la capacitación que tiene lugar fuera del puesto.

La capacitación fuera del puesto en Philadelphia Newspapers, Inc., incluye ejercicios de simulación. Aquí, Chris Bonanducci (izquierda), gerente de relaciones, participa en un ejercicio de representación de papeles con Ed DelfIn, gerente de capacitación en circulación.

CAPACITACIÓN FUERA DEL TRABAJO Existen diversos métodos de capacitación fuera del puesto que los administradores tal vez deseen poner a disposición de los empleados. Los más populares son las conferencias en salones de clase, videos y ejercicios de simulación. Las *conferencias en salones de clase* son adecuadas para transferir información específica. Se pueden utilizar eficazmente para desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas. También se pueden utilizar los *videos* para mostrar en forma explícita habilidades técnicas que no se presentan fácilmente de otra manera. Se pueden aprender mejor las habilidades interpersonales y de solución de problemas por medio de *ejercicios de simulación* como análisis de casos, ejercicios de experiencia, desempeños de papeles y sesiones de interacción del grupo. Los modelos complejos de computadora, como los que utilizan las líneas aéreas en la capacitación de pilotos, comprenden otra clase de ejercicios de simulación, que se usa en este caso para enseñar habilidades técnicas. Asimismo, está la *capacitación vestibular*, en que los empleados aprenden sus puestos con el mismo equipo que estarán utilizando, sólo que la capacitación se conduce a distancia del lugar real de trabajo. La tabla 16-2 describe los resultados de una encuesta sobre los métodos de instrucción, que se utilizan fuera del puesto, para la capacitación de los empleados.

Tabla 16-2 Popularidad de los métodos de instrucción

Método	Porcentaje
Porcentaje de organizaciones que utilizan estos métodos para la capacitación de empleados	
Cintas de video	95
Conferencias	93
Instrucción personal	76
Representaciones de papeles	63
Juegos	58
Capacitación basada en computadora	58
Cintas de audio	54
Instrumentos de autoevaluación/autoprueba	53
Estudios de caso	52
Basado en una encuesta nacional de compañías estadounidenses con 100 empleados como mínimo.	
Fuente: E Froiland, "Who's Getting Trained?", Training (octubre de 1993), pág. 53.	

La capacitación fuera del puesto puede descansar en consultores externos, facultad de la universidad local, o personal interno. Granite Rock, Inc., fabricante de materiales para construcción y pavimentación, que gasta en capacitación casi el 1% de sus ventas brutas y un elevado 4.2% de la nómina, incluso ha creado su propia universidad interna.²¹ Granite Rock University ofrece más de 50 cursos y seminarios para los empleados de la compañía en temas que van desde el mejoramiento de la autoestima hasta la mecánica de equipo hidráulico móvil.

Desarrollo de carrera

El desarrollo de carrera es una forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante.

Hace 20 años, cuando era más probable que una persona pasaría todos sus años laborales con el mismo patrón, la mayoría de las organizaciones grandes y de tamaño mediano hacían una planeación extensa de las carreras de los empleados. Se concentraba exclusivamente en el desarrollo de los empleados para que cubrieran las oportunidades que surgían dentro de la organización específica. Por ejemplo, la administración desarrollaba complejas gráficas de reemplazo que identificaban a candidatos potenciales para ascensos a puestos internos clave. También ofrecían una amplia gama de programas internos de desarrollo de la carrera para preparar a los empleados para los ascensos. Compañías como Aetna Life, General Electric, Merrill Lynch y Toshiba todavía invierten fuertemente en esta forma de planeación de la carrera. Pero a medida que más y más organizaciones reducen sus operaciones, reingenierizan sus procesos y se reestructuran para incrementar su flexibilidad, transfieren la responsabilidad del desarrollo de su carrera a sus empleados.²² De acuerdo con el movimiento de delegación a los empleados del poder de decidir y actuar, un número creciente de organizaciones está delegando a los empleados la administración de sus carreras. Por ejemplo, Apple Computer apoya a los empleados con talleres de trabajo, asesoría en la carrera y programas de reembolso del costo de colegiaturas. Pero se les dice a los empleados que tienen que responsabilizarse de la planeación de sus carreras. No es responsabilidad del administrador o de la compañía definir su futuro. En aquellos casos en que es evidente que las metas personales del empleado no pueden cumplirse en Apple, los asesores de la compañía incluso ayudan al individuo a prepararse para un futuro fuera de Apple.

A pesar de esta tendencia hacia el cambio en la responsabilidad, existen beneficios indudables para las organizaciones que ofrecen programas de desarrollo de carrera.²³ Esto incluye asegurarse de que las personas indicadas estarán disponibles para enfrentarse a cambios en los requerimientos de personal, incrementar la diversidad de la fuerza de trabajo y proporcionar a los empleados expectativas más realistas del puesto. En esta sección revisaremos brevemente algunos conceptos básicos de la carrera y ofreceremos sugerencias para crear un programa eficaz para el desarrollo de la misma.

ETAPAS DE LA CARRERA Una **carrera** es una secuencia de posiciones ocupadas por una persona en el

transcurso de su vida”.²⁴ Esta definición no implica adelantos o éxito o fracaso. Cualquier trabajo, pagado o gratuito, que se realiza durante un periodo extenso, puede constituir una carrera. Además de trabajo formal en el puesto, se puede incluir la realización de tareas escolares, trabajo doméstico o voluntario.²⁵

Se pueden comprender con más facilidad las carreras si pensamos que están sujetas a un proceso de evolución que pasa por **etapas de carrera**.²⁶ La mayoría de nosotros ha pasado o pasará por cuatro etapas: exploración, establecimiento, a mitad de la carrera y fines de la carrera.

La *exploración* comienza aun antes de entrar en la fuerza de trabajo como empleado pagado y termina para la mayoría de nosotros a mediados de los 20, cuando tienen lugar la transición de la escuela a nuestro interés por un trabajo primario. Es un tiempo de autoexploración y evaluación de alternativas. La etapa de

establecimiento incluye el que seamos aceptados por nuestros compañeros, el aprendizaje del puesto, y obtener evidencia tangible de éxitos o fracasos en el “mundo real”. La mayoría de la gente no enfrenta sus primeros dilemas severos en la carrera sino cuando llega a la etapa de la *mitad de la carrera*, una etapa que suele alcanzarse entre los 35 y 50 años. Es un tiempo en que uno puede continuar mejorando su propio desempeño, nivelarse o comenzar a deteriorarse. En esta etapa, el primer dilema es aceptar el hecho de que ya no se le ve como “aprendiz”. Los errores conllevan mayores sanciones. En este punto de la carrera se espera que uno se haya movido más allá del estatus de aprendiz al de oficial. Para las personas que continúan progresando a lo largo de la etapa de mitad de la carrera, el *final de la carrera* por lo general es un tiempo agradable en que se le permite el lujo de relajarse un poco y disfrutar el papel de persona madura con estatus. Para los que se han estancado o deteriorado durante la etapa anterior, el final de la carrera trae la realidad de que no tendrán el impacto duradero o el cambio en el mundo como pensaron en alguna ocasión. Es un tiempo en que los individuos reconocen que tienen una menor movilidad de trabajo y pueden estar encerrados en sus puestos actuales. Comienzan a anhelar la jubilación y la oportunidad de hacer algo diferente.

Si los empleados han de permanecer productivos, se necesita que los programas de capacitación y desarrollo de la carrera estén disponibles para apoyar la tarea del empleado y sus necesidades emocionales en cada etapa. La tabla 16-3 identifica las necesidades más importantes.

carrera

Secuencia de posiciones que ocupa una persona durante el curso de su vida.

etapas de carrera

Los cuatro pasos que la mayoría de la gente atraviesa en sus carreras: exploración, establecimiento, media carrera y etapa final.

ANCLAS PARA LA CARRERA Además de las etapas, otro concepto que nos puede ayudar a entender a las personas en sus puestos es la de anclas para la carrera.²⁷

anclas para la carrera

Patrones distintivos de talentos y habilidades, motivos y necesidades percibidas por uno mismo, y actitudes y valores que orientan y estabilizan la carrera de una persona después de varios años de experiencia y retroalimentación con el mundo real.

Así como los barcos dejan caer anclas para evitar flotar demasiado a la deriva, la gente tira anclas para estabilizar sus decisiones en la carrera y mantenerla dentro de ciertos límites. Entonces, las **anclas para la carrera** son patrones distintivos de talentos y habilidades autopercebidas, motivaciones y necesidades, y actitudes y valores que dirigen y estabilizan la carrera de una persona después de varios años de experiencia en el mundo real y su retroalimentación.

Cuando las personas llegan al final de sus 20 años y principios de los 30 tienen que comenzar a tomar decisiones acerca de los puestos que van a buscar y la forma como deben equilibrar su vida personal y de trabajo. Para evitar decisiones erráticas o aleatorias, desarrollan anclas para su carrera. Si sienten que un puesto o la situación en un puesto no estará de acuerdo con sus talentos, necesidades y valores, su vida lo regresa a situaciones que son más congruentes con su autoimagen.

Tabla 16-3 Necesidades de capacitación dentro de las etapas de carrera

Etapas	Necesidades de tarea	Necesidades emocionales
Exploración	1. Variadas actividades de puesto	1. Toma decisiones preliminares de trabajo
Establecimiento	2. Autoexploración 1. Desafío del puesto	2. Se establece 1. Enfrento rivalidades y competencia; enfrento fallas
	2. Desarrollo de lo competencia en un área de especialización	2. Atiende conflictos de trabajo/familia
	3. Desarrollo de la creatividad e innovación	3. Apoyo
	4. Se rota a una nueva área después de tres a cinco años	4. Autonomía
A mitad de carrera	1. Actualización técnica	1. Expresa sentimientos de estar a mitad de la carrera
	2. Desarrollo de habilidades en capacitación y entrenamiento de otros (empleados más jóvenes)	2. Reorganizo el pensamiento acerca de sí mismo en relación con el trabajo, familia, comunidad
	3. Rotación hacia nuevo puesto que requiere nuevas habilidades	3. Reduce la autoindulgencia y el sentido de competencia
	4. Desarrollo de una visión más amplia del trabajo y del papel personal en la organización	
Fin de carrera	1. Plan de jubilación	1. Apoyo y asesoría para ver que el trabajo de uno sirva como plataforma para otros
	2. Cambio de un papel de poder a uno de consultor y guía	2. Desarrolla sentido de identidad en actividades extroorganizaciones
	3. Identifico y desarrolla sucesores	
	4. Comienza actividades fuera de la organización	

Fuente: Adoptado de D.T. Hall y M. Margan, "Career Development and Planning", en K. Periman, EL. Schmidt y WC. Hamner (eds.), Contemporary Problems in Personnel 13 ed.). Derechos registrados © 1983, por John Wiley & Sons. Reimpreso con autorización de John Wiley & Sons.

La investigación ha identificado cinco patrones específicos:

COMPETENCIA TÉCNICA/FUNCIONAL Esta anda acentúa el contenido real del trabajo de una persona. Alguien que tiene una licenciatura en contaduría y un título de CP podría encontrar que los puestos fuera del área de contabilidad significan un desafío a sus sentimientos de competencia que son, sin embargo, inconsistentes con su autoconcepto ocupacional básico.

COMPETENCIA ADMINISTRATIVA Esta anda insiste en la ocupación y el ejercicio de la responsabilidad de administrador. Estas personas buscan situaciones en que pueden ser analíticas, utilizar sus habilidades interpersonales y ejercer poder.

SEGURIDAD Para algunas personas, un factor clave en la decisión sobre su carrera es la estabilidad en el trabajo. Una nueva posición con grandes oportunidades y retos, pero poca seguridad en el puesto, sería incongruente con las necesidades de esta gente. Prefieren estabilidad organizacional y en el puesto, contrato de empleo, buenas prestaciones de empleado, planes atractivos de jubilación y aspectos semejantes.

AUTONOMÍA El factor primordial para las decisiones de la carrera de algunas personas es el mantenimiento de su independencia y libertad. Tratan de minimizar las restricciones organizacionales. No es de sorprender que estas personas prefieran trabajar en tipos pequeños de empresas orgánicas.

CREATIVIDAD Estas personas están impulsadas por un deseo ferviente de crear algo que es totalmente de su hechura. Para las personas que están ancladas en la creatividad, es importante para su autoestima comenzar un nuevo negocio, trabajar en un laboratorio de investigaciones, ser participante principal en el equipo de un nuevo proyecto y actividades similares.

El elemento de anda de carrera tiene implicaciones tanto de selección como de motivación. Por ejemplo, puede ayudar a explicar por qué es tan difícil que las personas hagan cambios radicales en su proyecto de carrera. Se requiere un gran esfuerzo y no es probable que ocurran con mucha frecuencia. Este elemento también ayuda a explicar por qué los individuos pueden tener reacciones muy diferentes a puestos similares. El conocimiento de la forma como las características del puesto afectarán a un individuo debe tener en cuenta la dinámica entre los atributos de las tareas del puesto y las anclas de carrera de la persona que lo ocupa.

PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE UNA CARRERA EFICAZ ¿Qué tipo de prácticas caracterizarían a una organización que entiende el valor del desarrollo de la carrera? A continuación resumimos algunas de las prácticas más eficaces.

Un cúmulo creciente de evidencia indica que los empleados que reciben *asignaciones de puestos* especialmente desafiantes muy pronto en sus carreras se desempeñan mejor en puestos posteriores.²⁸ Para expresarlo de manera más específica, el grado de estímulo y reto en la asignación del puesto inicial de una persona tiende a tener una relación importante con el éxito posterior en su carrera y su permanencia en la organización.²⁹ Parece que los retos iniciales, especialmente si se enfrentan con éxito, estimulan a una persona a desempeñarse bien en los años posteriores.

Para proporcionar información a todos los empleados acerca de vacantes, tales oportunidades se deben hacer públicas. Los *boletines de puestos* enlistan la información clave de las especificaciones del puesto — habilidades, experiencia y requisitos de antigüedad para calificar para las vacantes—, y suele comunicarse colocándola en el tablero de avisos o publicándola en los boletines de la organización.

Una de las partes más lógicas del desarrollo en la carrera es el *asesoramiento de carrera*. Un programa eficaz ayuda a los empleados a identificar sus metas y expectativas de carrera y determina actividades específicas de autodesarrollo que conducirán al logro de la meta. De acuerdo con el nuevo ambiente en el lugar de trabajo, la asesoría también debe insistir en la ayuda a los empleados para hacer frente a la ambigüedad y el cambio constante.³⁰

Las organizaciones pueden ofrecer *talleres* de grupo para facilitar el desarrollo de carreras. Al reunir grupos de empleados con sus supervisores y administradores, se pueden identificar los problemas y percepciones erróneas, y tal vez resolverlos. Estos talleres pueden ser generales, o pueden estar diseñados para tratar problemas comunes a determinados grupos de empleados — **nuevos** miembros, minorías, trabajadores de mayor edad, etcétera.

Los *cambios periódicos de puesto* pueden evitar la obsolescencia y estimular el progreso en la carrera. Los cambios pueden ser transferencias laterales, ascensos o asignaciones temporales. El elemento importante en los cambios periódicos de puesto es que proporcionan al empleado una variedad de experiencias que ofrecen diversidad y nuevos desafíos. Para las personas que buscan puestos de administración de nivel superior, cada vez más es esencial

contar con experiencia fuera del país.

Larry Holleran, vicepresidente de recursos humanos de FMC Corp., cree que “para fines de este decenio, nadie estará en un puesto de administración general a menos que haya tenido una exposición y experiencia internacionales”³¹

θ *Evaluación del desempeño*

¿Estudiaría usted en una forma diferente o ejercería un nivel diferente de esfuerzo para un curso universitario que se califica sobre una base de aprobado-no aprobado, que para uno en que se utilizan las calificaciones de A a F [10 a 5]? Cuando formulo esa pregunta a los estudiantes, por lo general obtengo una respuesta afirmativa. Los alumnos suelen decirme que estudian con mayor profundidad cuando están en juego las calificaciones por letra. Además, me dicen que cuando toman un curso sobre una base de aprobado-no aprobado, tienden a estudiar apenas lo suficiente para asegurarse una calificación de pase.

Este resultado ilustra la forma como los sistemas de evaluación del desempeño influyen en el comportamiento. Los principales determinantes del esfuerzo de comportamiento en clase y de estudio fuera de clase en la universidad son los criterios y técnicas que el maestro utiliza para evaluar los resultados del estudiante. Desde luego, lo que se aplica en el contexto universitario también se aplica con los empleados en el trabajo. En esta sección mostraremos cómo la selección de un sistema de evaluación del desempeño y la forma como se aplica, puede ser una fuerza importante que influye en el comportamiento del empleado.

Los propósitos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se utiliza para diversos propósitos en las organizaciones (en la tabla 16-4 pueden consultarse resultados de encuestas sobre los usos principales de las evaluaciones).³² La administración utiliza las evaluaciones para *decisiones de recursos humanos* en general. Las evaluaciones proporcionan insumos en decisiones tan importantes como los ascensos, transferencias y terminaciones de empleo. Las evaluaciones identifican *las necesidades de capacitación y desarrollo*. Identifican con precisión las habilidades y competencias de los empleados que actualmente son inadecuadas, pero para las que se pueden desarrollar programas que remedien esta situación. Se pueden utilizar las evaluaciones de desempeño como un *criterio contra el cual se validan los programas de selección y desarrollo*. Se puede identificar a los empleados recién contratados que se desempeñan mal por medio de la evaluación del desempeño. De manera similar, se puede determinar la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo al evaluar cómo se desempeñan aquellos empleados que han participado en ellos, mediante su evaluación de desempeño. Las evaluaciones también cumplen el propósito de *proporcionar retroalimentación a los empleados* respecto de la forma como la organización califica su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño suelen utilizarse como *base para la asignación de recompensas*. Con frecuencia, las decisiones respecto de quién merece aumentos salariales por mérito y otras recompensas se determinan por las evaluaciones de su desempeño.

Tabla 16-4 Usos primarios de las evaluaciones de desempeño

Uso	Porcentaje*
Compensación	85.6
Retroalimentación de desempeño	65.1
Capacitación	64.3
Promoción	45.3
Planeación de recursos humanos	43.1
Retención/descargo	30.3
Investigación	17.2

* Basado en respuestas de 600 organizaciones.
Fuente: Basado en “Performance Appraisal: Current Practices and Techniques”, Personnel (mayo-junio de 19841, pág. 57,

Es importante cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño. Sin embargo, su importancia para nosotros depende de la perspectiva que tomemos. Es evidente que algunas son relevantes para las decisiones de

administración de recursos humanos. Pero nuestro interés está centrado en el comportamiento organizacional. Como resultado, insistimos en la evaluación del desempeño en su papel como un mecanismo para proporcionar retroalimentación y como un determinante de la asignación de recompensas.

Evaluación y motivación del desempeño

En el capítulo 6 se prestó considerable atención al modelo de expectativas de la motivación. Afirmamos que este modelo ofrece actualmente una de las mejores explicaciones de lo que condiciona la cantidad de esfuerzo que realizará un individuo en su puesto. Un componente vital de este modelo es el desempeño, específicamente los vínculos esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa.

Pero, ¿qué es lo que define el *desempeño*? En el modelo de expectativas es la evaluación del desempeño del individuo. Para maximizar la motivación las personas necesitan percibir que el esfuerzo que ejercen conduce a una evaluación favorable de su desempeño, y que la evaluación favorable llevará a las recompensas que valora.

Al seguir el modelo de expectativas de la motivación, si no están claros los objetivos que se espera que alcancen los empleados, si son vagos los criterios para medir esos objetivos y si los empleados no tienen confianza en que sus esfuerzos conducirán a una evaluación satisfactoria de su desempeño, o creen que habrá una recompensa insatisfactoria de parte de la organización cuando se han logrado los objetivos de su desempeño, podemos esperar que los individuos trabajen considerablemente por debajo de su potencial.

¿Qué es lo que evaluamos?

El criterio o criterios que la administración escoge para evaluar, al calificar el desempeño de los empleados, tendrá una gran influencia sobre lo que hacen los empleados. Los dos ejemplos que siguen ilustran este punto.

En una agencia gubernamental de colocaciones, que funcionaba atendiendo a trabajadores que buscaban empleo y a patrones que buscaban trabajadores, se calificaba a los entrevistadores de candidatos para un empleo por el número de entrevistas que llevaban a cabo. De acuerdo con la tesis de que los criterios de evaluación influyen sobre el comportamiento, los entrevistadores insistían en el *número* de entrevistas realizadas en lugar de la *colocación* de los candidatos en los puestos.³³

Un consultor de administración que se especializó en investigación policíaca observó que en una comunidad los policías entraban en su turno, se subían a las patrullas, pasaban por la carretera que atravesaba el pueblo y corrían de ida y vuelta a alta velocidad a lo largo de esta carretera durante todo su turno. Es claro que estos desplazamientos rápidos tenían poco que ver con un buen trabajo policíaco, pero este comportamiento tenía una explicación lógica una vez que el consultor se dio cuenta de que el ayuntamiento de la ciudad utilizaba el kilometraje en los vehículos de la policía como medida de evaluación de la eficacia de la misma.³⁴

Estos ejemplos muestran la importancia de los criterios en la evaluación del desempeño. Propician, además, la pregunta lógica: ¿qué es lo que deberá evaluar la administración? Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de las tareas individuales, los comportamientos y los rasgos.

RESULTADOS DE TAREAS INDIVIDUALES Si lo que cuenta es el fin, y no los medios, entonces la administración deberá evaluar los resultados de la tarea del empleado. Al utilizar los resultados de la tarea se debe juzgar al administrador de una planta con criterios como la cantidad producida, los desechos generados y el costo unitario de producción. De manera similar, se puede evaluar a un vendedor sobre el volumen global de ventas, el incremento de las ventas en unidades monetarias y el número de nuevas cuentas establecidas.

COMPORTAMIENTOS En muchos casos es difícil identificar resultados específicos que se puedan atribuir directamente a las acciones de un empleado. Esto es especialmente cierto con el personal que está en puestos de staff y de los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman una parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. En este segundo caso se puede evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero puede ser difícil o imposible identificar con claridad la contribución de cada miembro del grupo. En tales casos, no es raro que la administración evalúe el *comportamiento* del empleado. Al usar los ejemplos anteriores, el comportamiento del administrador de una planta que podría utilizarse para la evaluación del desempeño, se tendría en cuenta su puntualidad en la presentación de sus reportes mensuales o su estilo de liderazgo. El comportamiento pertinente para el vendedor podría ser el número promedio de llamadas de contacto por día, o los días de permiso por enfermedad que se utilizan por año.

RASGOS. El conjunto más débil de criterios, que, sin embargo, sigue siendo ampliamente utilizado por las

organizaciones, son los rasgos del individuo.³⁵ Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o los comportamientos porque son los más alejados del desempeño real del puesto en sí. Los rasgos como tener “una buena actitud”, mostrar “confianza”, ser “responsable”, o “cooperativo”, mostrarse ocupado”, o poseer “un cúmulo de experiencia”, pueden estar o no muy relacionados con los resultados positivos de la tarea, pero sólo el ingenuo pasaría por alto la realidad de que se utilizan frecuentemente dichos rasgos en las organizaciones como criterios para evaluar el nivel del desempeño de un empleado.

¿Quién debe realizar la evaluación?

¿Quién debe evaluar el desempeño de un empleado? ¡La respuesta obvia podría parecer que es su jefe inmediato! Por tradición, la autoridad de un administrador suele incluir la evaluación del desempeño de sus subordinados. La lógica detrás de esta tradición parece ser que, al responsabilizar a los administradores del desempeño de sus subordinados, es apenas una conclusión sensata que estos administradores evalúen ese desempeño. Pero esa lógica puede tener sus fallas. Otras personas podrían realmente ser capaces de realizar mejor ese trabajo.

SUPERIOR INMEDIATO Como consecuencia de lo expuesto, aproximadamente el 95% de todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización son llevadas a cabo por el jefe inmediato del empleado.³⁶ Sin embargo, diversas organizaciones están reconociendo las desventajas que implica emplear esta fuente de evaluación. Por ejemplo, muchos jefes se sienten incapaces de evaluar la contribución específica de cada uno de sus subordinados. Otros resienten el hecho de que se les pida “jugar a Dios” con las carreras de sus empleados. Además, en los años 90, en que muchas organizaciones están utilizando equipos autoadministrados, telenlace y otros dispositivos organizacionales que alejan a los jefes de sus empleados, el superior inmediato puede no ser un juez confiable del desempeño de los empleados.

COMPAÑEROS La evaluación por parte de los compañeros es una de las fuentes más confiables de los datos para la evaluación. ¿Por qué? En primer lugar, porque los compañeros están cerca de la acción. Las interacciones diarias les proporcionan un panorama amplio del desempeño del empleado en el puesto. En segundo lugar, el uso de los compañeros como calificadores da por resultado diversos juicios independientes. Un jefe puede ofrecer una sola evaluación, pero los compañeros pueden proporcionar muchas. Y el promedio de varias evaluaciones es más confiable que una sola. Por el lado de las desventajas, las evaluaciones de los compañeros pueden sufrir por la reticencia de los mismos para evaluarse unos a otros y por los prejuicios basados en la amistad.

AUTOEVALUACIÓN Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño es consistente con los valores como la autoadministración y la delegación del poder de decidir y actuar. Las autoevaluaciones reciben altas calificaciones de los mismos empleados, tienden a disminuir la posición defensiva de los mismos respecto del proceso de evaluación y se convierten en excelentes vehículos para estimular las discusiones sobre el desempeño en el puesto entre los empleados y sus superiores. Sin embargo, como es fácil imaginar, sufren de una evaluación muy inflada y un prejuicio favorable al evaluador. Además, las autoevaluaciones tienen poca concordancia con las calificaciones de los superiores.³⁷ A causa de estas serias desventajas, las autoevaluaciones probablemente sean más adecuadas para fines de desarrollo que para fines de evaluación.

SUBORDINADOS INMEDIATOS Una cuarta fuente de juicios son los subordinados inmediatos de un empleado. Por ejemplo, Datatec Industries, fabricante de sus temas de computación en tiendas, utiliza esta forma de evaluación.³⁸ El presidente de la compañía dice que es consistente con los valores centrales de la empresa sobre la honradez, franqueza y delegación a los empleados del poder de decidir y actuar.

Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden proporcionar información precisa y detallada acerca del comportamiento de un administrador, porque los evaluadores suelen tener contacto frecuente con el evaluado. El problema obvio con esta forma de evaluación es el temor a las represalias por parte de los jefes que reciben evaluaciones desfavorables. Por tanto, es crucial el anonimato de las personas que responden, si se busca la precisión en estas evaluaciones.

EL ENFOQUE AMPLIO: EVALUACIONES DE 360 GRADOS El último planteamiento para la evaluación del desempeño es el uso de evaluaciones de 360 grados.³⁹ Este planteamiento proporciona la retroalimentación en el desempeño de parte del círculo completo de contactos diarios que puede tener un empleado, que van desde el personal en la sala de correspondencia a los clientes, los jefes y los compañeros. El número de

evaluaciones puede ser tan pequeño como tres o cuatro o hasta 25; la mayor parte de las organizaciones reúne de cinco a 10 evaluaciones por empleado.

Una encuesta reciente encontró que 26% de las compañías de Estados Unidos utilizan alguna forma de retroalimentación de 360 grados como parte del proceso de revisión.⁴⁰ Incluye empresas como Alcoa, Du Pont, Levi Strauss, Honeywell, UPS, Sprint, Amoco, AT&T y W.L. Gore & Associates.

Raychem, una compañía de equipo electrónico y eléctrico, es una de las empresas cada vez más numerosas que utilizan la evaluación de 360 grados para mejorar el desempeño de sus ejecutivos. El director general de Raychem, Robert Saldich (de pie), recibió el informe de su equipo de altos ejecutivos de que existen deficiencias en el área de planeación de contingencia. Saldich estaba al tanto de esas deficiencias, pero pensaba que lo había mantenido debidamente oculto.

El CO en las noticias

En Hampton Pension Services, ¡todo el mundo evalúa a todo el mundo!

Hampton Pension Services, una compañía de administración y consultoría de pensiones ubicada en Ohio, ha llevado hasta el extremo las evaluaciones de 360 grados. Los cuarenta y tantos empleados de la empresa califican a los demás empleados, incluyéndose a sí mismos, respecto de lo bien que satisface cada uno, 10 declaraciones de desempeño.

En 1989 un equipo de empleados de todos los niveles desarrollaron las 10 declaraciones de desempeño. Consideraron factores como poner a la organización por encima de uno mismo, tratar a otros con consideración y respeto, aceptar la responsabilidad por errores cometidos, y si “en el caso de que yo fuera a comenzar un negocio, querría que esta persona trabajara para mi compañía”. Estas preguntas “reflejan

lo que la empresa como un todo desea que sea la cultura de la compañía”, dice el fundador y presidente Walter Bettinger II.

Para conservar la confidencialidad, todas las evaluaciones se preparan en computadoras utilizando un formato estándar. Los empleados pasan sus evaluaciones a disquetes, que se entregan anónimamente a un pequeño grupo de empleados para su compilación. Se prepara un informe de evaluación para cada empleado y cada administrador, incluyendo al presidente de la compañía. Este informe incluye la clasificación numérica para cada empleado, según lo considera la compañía como un todo. También incluye el desglose de las evaluaciones basado en el nivel del puesto del calificador. De manera que un empleado puede ver cómo es visualizado por la administración en forma separada de la forma como es visualizado por sus compañeros. Los

totales numéricos de estas evaluaciones se utilizan para determinar el porcentaje de incremento anual y los bonos que recibe cada empleado y administrador.

A la fecha, este amplio sistema de evaluación parece funcionar bien. Los empleados hablan de manera positiva de la retroalimentación específica que reciben. Como decía el vicepresidente general, “cuando 40 personas le están diciendo algo a uno, tiene un verdadero impacto”. Al programa también se le ha dado crédito como elemento fundamental para mantener el porcentaje de rotación de personal de la compañía significativamente por debajo de la norma de la industria.

Basado en T.B. Kinni. “Judge and Be Judged”, *Industry Week* (2 de agosto de 1993), págs. 45.48.

¿Cuál es el atractivo de las evaluaciones de 360 grados? Funcionan bien en las organizaciones que han introducido equipos, involucramiento de los empleados y programas ACT. Al apoyarse en la retroalimentación de los colaboradores, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan darle a todo el mundo una sensación de participación en el proceso de revisión y conseguir lecturas más precisas sobre el desempeño del empleado.

Métodos de evaluación del desempeño

En las secciones anteriores explicamos *lo que* evaluamos y *quién* debe hacerlo. Ahora preguntamos: *¿cómo* evaluamos el desempeño de un empleado? Es decir, *¿cuáles* son las técnicas específicas para la evaluación? Esta sección repasa los principales métodos de evaluación del desempeño.

ENSAYOS ESCRITOS Es probable que el método más sencillo de evaluación es escribir un relato sobre los puntos fuertes, las debilidades, el desempeño anterior, el potencial y las sugerencias para mejoramiento de un empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas ni capacitación extensa para su preparación. Pero los resultados a menudo reflejan la habilidad del escritor. Se puede determinar una evaluación buena o mala, tanto por la habilidad de redacción del evaluador como por el nivel real del desempeño del empleado.

INCIDENTES CRUCIALES Los **incidentes cruciales** enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos que son clave en diferenciar la ejecución eficaz o ineficaz de un puesto. Es decir, el evaluador escribe relatos de lo que hizo que el empleado fuera especialmente eficaz o ineficaz. La clave está en que se citan sólo comportamientos específicos, no características de la personalidad de definición imprecisa. Una lista de incidentes cruciales proporciona un conjunto rico de ejemplos por los cuales se puede mostrar al empleado aquellos comportamientos que son deseables y aquellos que requieren mejoramiento.

incidentes cruciales

Evaluación de aquellos comportamientos que son clave para establecer una diferencia entre realizar un trabajo con eficacia y realizarlo sin eficacia.

escalas de calificación gráfica

Método de evaluación en que el evaluador califica los factores de desempeño en una escala incremental.

escalas de calificación ancladas en el comportamiento

Método de evaluación donde los comportamientos reales relacionadas con el puesto se clasifican a lo largo de un continuum.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN GRÁFICA Uno de los métodos más antiguos y populares en la evaluación es el uso de **escalas de calificación gráfica**. En este método se enlista un conjunto de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad del conocimiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honradez e iniciativa. El evaluador lee la lista y califica cada factor en escalas incrementales. Las escalas suelen especificar cinco puntos, de manera que un factor como *el conocimiento del puesto* podría calificarse de 1 (“muy mal informado acerca de los deberes de su puesto”) a 5 (“tiene un dominio completo de todas las fases del puesto”).

¿Por qué son tan populares las escalas de calificación gráfica? Aunque no proporcionan la profundidad de información que suelen dar los ensayos o los incidentes críticos, emplean menos tiempo en su desarrollo y administración. También permiten un análisis y comparación cuantitativa.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN ANCLADAS EN EL COMPORTAMIENTO Las **escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC)** combinan elementos básicos de los enfoques de incidentes cruciales y de la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en diversos aspectos a lo largo de un continuum, pero los

puntos son ejemplos del comportamiento real en el puesto, en lugar de descripciones o características generales.

Las ECAC especifican un comportamiento en el puesto definido, observable y mensurable. Se encuentran ejemplos de comportamiento relacionados con el puesto y dimensiones del desempeño al pedir a los participantes que proporcionen ilustraciones específicas de un comportamiento eficaz y de uno ineficaz respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamiento se traducen a un conjunto de cuantificaciones de desempeño, donde cada elemento cuantificable tiene diversos niveles de desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones de comportamiento, como *anticipa, plan ea, ejecuta, resuelve problemas inmediatos, lleva a cabo las órdenes y maneja situaciones de emergencia*.

COMPARACIONES MULTIPERSONALES Las comparaciones multipersonales evalúan el desempeño de un individuo contra el desempeño de una o más personas distintas. Es un dispositivo de medida relativa en lugar de absoluta. Las tres comparaciones más populares son la jerarquización en el orden del grupo, la jerarquización individual y las comparaciones por pares.

clasificación de orden de grupo

Método de evaluación que coloca a los empleados en una clasificación particular, como en cuartiles.

La **clasificación de orden de grupo** exige que el evaluador coloque a los empleados en una jerarquización específica, como la quinta parte superior o la segunda quinta parte. Este método se utiliza frecuentemente cuando se recomienda el ingreso de estudiantes en estudios de posgrado. Se pide que los evaluadores indiquen si el estudiante se clasifica en el 5% superior de la clase, el siguiente 5%, el siguiente 15%, y así sucesivamente; pero cuando los administradores la utilizan para evaluar a los empleados, tratan con todos sus subordinados. Por tanto, si un evaluador tiene 20 subordinados, sólo cuatro pueden estar en el 5% superior y, desde luego, cuatro deben estar en el 5% más bajo.

El enfoque de **clasificación individual** ordena a los empleados desde el mejor hasta el peor. Si se requiere que el administrador evalúe a 30 subordinados, este enfoque supone que la diferencia entre el primer empleado y el segundo es igual que entre el 21 y el 22. Aun cuando algunos de los empleados pueden estar agrupados muy de cerca, este enfoque no permite empates. El resultado es un claro ordenamiento de los empleados desde el realizador más alto hasta el más bajo.

El enfoque de **comparación por pares** compara a cada empleado con cada uno de los demás empleados y califica a alguno de ellos como el miembro superior o inferior del par. Después de que se han realizado todas las comparaciones por pares, se asigna a cada empleado una jerarquía resumida con base en el número de calificaciones superiores que haya alcanzado. Este enfoque asegura que se compara a cada empleado con cada uno de los demás, pero es obvio que puede volverse difícil de manejar cuando se comparan muchos empleados.

Las comparaciones multipersonales pueden combinarse con alguno de los otros métodos para mezclar lo mejor de las normas, tanto absolutas como relativas. Por ejemplo, una universidad puede utilizar la escala de calificación gráfica y el método de jerarquización individual para obtener información más precisa acerca del desempeño de sus estudiantes. Se podría anotar la jerarquía relativa del estudiante en la clase junto a un grado absoluto de A, B, C, D o F. Un posible empleador o una escuela de posgrado podría comparar entonces a dos estudiantes que obtuvieron una B cada uno en sus diferentes cursos de contabilidad financiera y llegar a conclusiones bastante diferentes acerca de cada uno porque cerca de la calificación dice ocupa el puesto 4 entre 26”, mientras junto al otro dice “ocupa el puesto 117 entre 30”. ¡Es obvio que el segundo maestro proporciona calificaciones mucho más altas!

clasificación individual

Método de evaluación que clasifico a los empleados de mejor a peor.

comparación por pares

Método de evaluación que compara a cada empleado con cada uno de los demás empleados y asigno una clasificación resumida basada en el número de calificaciones superiores que alcanza cada empleado.

Problemas potenciales

Aunque las organizaciones tratan de que el proceso de evaluación del desempeño esté libre de prejuicios, preferencias personales e idiosincrasias, se pueden deslizar varios problemas en el proceso. Es probable que se falsee la evaluación de un empleado en la medida en que prevalecen los siguientes factores.

CRITERIO ÚNICO El puesto típico del empleado está integrado por diversas actividades. Por ejemplo, el puesto de una azafata en una línea aérea incluye dar la bienvenida a los pasajeros, buscar su comodidad, servir alimentos y ofrecer consejos para su seguridad. Si se evaluara el desempeño en este puesto midiéndolos con un solo criterio — por ejemplo, el tiempo que necesita para proporcionar alimentos y bebidas a 100 pasajeros—, el resultado sería una evaluación limitada de ese puesto. Y lo que es más importante, las azafatas cuya evaluación de desempeño incluyera la evaluación de este criterio único se verían tentadas a pasar por alto las otras actividades del puesto. De manera similar, si se evaluara a un mariscal de campo de un equipo de fútbol sólo por su porcentaje de pases completos, es probable que lanzara pases cortos sólo en situaciones en que estuviera seguro que el receptor las atraparía. Nuestro argumento es que cuando se evalúa a los empleados con un solo criterio y cuando el puesto exige un adecuado desempeño según diversos criterios, los empleados se inclinarán por el criterio único a expensas de los otros factores relevantes para el puesto.

ERROR DE LENIDAD Cada evaluador tiene su propio sistema de valores que actúa como una norma según la cual realiza la evaluación. En relación con el desempeño real o verdadero que muestra un individuo, algunos

error de lenidad

Tendencia a evaluar a un conjunto de empleados de manera demasiado alto (positiva) o demasiado bajo (negativa).

evaluadores le dan alta calificación y otros una calificación baja. El primero se conoce como **error de lenidad** positiva y el segundo como error de lenidad negativa. Cuando los evaluadores tienen errores de lenidad positiva en su evaluación, el desempeño de un individuo queda sobrevaluado, es decir, con una mayor calificación de la que realmente debe tener. De ello resultan evaluaciones infladas, un problema que se reconoce existe ampliamente en las organizaciones de Estados Unidos.⁴¹ Un error de lenidad negativa subvalúa el desempeño, dando al individuo una evaluación

menor de la que merece.

Si todas las personas de una organización fueran evaluadas por la misma persona, no habría problema. Aunque existiera un factor de error, se aplicaría en forma igual a todos. La dificultad surge cuando tenemos distintos calificadores con diferentes errores de lenidad al formular sus evaluaciones. Por ejemplo, supongamos que Pérez y Sánchez desempeñan el mismo puesto para diferentes supervisores, pero tienen un desempeño absolutamente idéntico en el puesto. Si el supervisor de Pérez tiende a errar hacia una lenidad positiva, mientras el supervisor de Sánchez yerra hacia una lenidad negativa, podríamos estar frente a dos evaluaciones muy diferentes.

ERROR DE HALO El efecto o error de halo, según observamos en el capítulo 4, es la tendencia de un evaluador a permitir que la evaluación de un individuo sobre un rasgo específico influya en la evaluación de esa persona sobre otras características. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser responsable, podríamos vernos prejuiciados hacia ese individuo hasta el punto de que le demos una alta calificación sobre muchos atributos deseables.⁴²

Las personas que diseñan formas de evaluación de enseñanza para que sean llenadas por los estudiantes para evaluar en cada semestre la eficacia de sus maestros, deben enfrentarse con el error de halo. Los estudiantes tienden a calificar a un miembro de la facultad como sobresaliente en todos los criterios, cuando aprecian especialmente ciertas cosas que hace en el salón de clases. De manera similar, por ejemplo, llegar tarde a las conferencias o tardar en regresar a los ensayos, o asignar una lectura muy pesada, puede hacer que los estudiantes evalúen al maestro como pobre en todos los aspectos.

ERROR DE SIMILITUD Cuando los evaluadores califican a otras personas y dan una consideración especial a aquellas cualidades que perciben en sí mismos, están cometiendo un error de similitud. Por ejemplo, el evaluador que se percibe a sí mismo como enérgico, puede evaluar a otras personas buscando la energía. Tienden a beneficiar a las personas que muestran esta característica mientras que sancionan a las otras.⁴³

error de similitud

Dar una consideración especial, cuando se está calificando a otros, a aquellas cualidades que el evaluador percibe en sí mismo.

Por otra parte, este error tendería a eliminarse si hay un solo evaluador para todas las personas de la organización. Sin embargo, es evidente que la confiabilidad de las evaluaciones sufre cuando diferentes evaluadores utilizan sus propios criterios

de similitud.

BAJA DIFERENCIACIÓN Es posible que, independientemente de a quién se evalúe y las características que se utilicen, el patrón de evaluación siga igual. Es posible que la habilidad del evaluador para calificar objetivamente y con precisión se haya visto impedida por la diferenciación social, es decir, el estilo del evaluador para calificar el comportamiento.

Se ha sugerido que los evaluadores se pueden clasificar como: (1) grandes diferenciadores, que utilizan toda la escala o la mayor parte de la misma; o (2) bajos diferenciadores, que utilizan una parte limitada de la escala.⁴⁴

Los bajos diferenciadores tienden a pasar por alto o suprimir las diferencias, y perciben al universo como más uniforme de lo que realmente es. En cambio, los altos diferenciadores tienden a utilizar toda la información disponible hasta el último grado y son, por tanto, capaces de percibir y diferenciar mejor las anomalías y contradicciones.⁴⁵

Este resultado nos dice que se deben inspeccionar cuidadosamente las evaluaciones efectuadas por los bajos diferenciadores, y que las personas que trabajan con éstos tienen una gran probabilidad de ser evaluados como significativamente más homogéneos de lo que en realidad son.

FORZAR LA INFORMACIÓN PARA IGUALAR LOS CRITERIOS QUE NO SON DE DESEMPEÑO

Aunque se menciona raras veces, no es difícil encontrar que la evaluación formal tiene lugar *después* de la decisión de la forma como se ha estado desempeñando un individuo. Esto puede parecer ilógico, pero lo que hace simplemente es reconocer que las decisiones subjetivas, aunque sean formales, se toman antes de la recopilación de la información objetiva que apoye estas decisiones.⁴⁶ Por ejemplo, si el evaluador cree que la calificación no debe basarse en el

desempeño, sino en la antigüedad, inconscientemente puede estar ajustando cada evaluación de “desempeño” a fin de nivelaría a la antigüedad del empleado. En este caso, y en otros similares, el evaluador aumenta o reduce las evaluaciones del desempeño para ajustarlas a los criterios que no son de desempeño y que realmente se están utilizando.

Para superar los problemas

El simple hecho de que las organizaciones puedan encontrar problemas con las evaluaciones del desempeño no debe llevar a los administradores a abandonar dicho proceso. Se pueden realizar algunas cosas para vencer la mayoría de los problemas que hemos identificado.⁴⁷

USO DE CRITERIOS MÚLTIPLES Puesto que el desempeño de éxitos en la mayoría de los puestos exige hacer bien diversas cosas, se deben identificar y evaluar todas esas “cosas”. Mientras más complejo sea el puesto, más criterios se necesitarán para identificarlo y evaluarlo. Pero no se necesita evaluar todas las cosas. Las actividades cruciales que llevan a un desempeño alto o bajo son las que necesitan de la evaluación.

EL ÉNFASIS SOBRE COMPORTAMIENTOS EN LUGAR DE SOBRE LOS RASGOS Muchos rasgos que frecuentemente se considera que tienen relación con un buen desempeño, de hecho pueden tener poca o ninguna relación con el mismo. Por ejemplo, rasgos como lealtad, iniciativa, valor, confiabilidad y autoexpresión atraen intuitivamente como deseables en los empleados. Pero la pregunta relevante es: ¿los individuos que tienen una evaluación alta en tales rasgos son realizadores más altos que los que tienen una evaluación baja? No podemos contestar con facilidad a esta pregunta. Sabemos que hay empleados que tienen alta calificación en estas características y son malos realizadores. Encontramos otros que son excelentes realizadores, pero no tienen buenas calificaciones en rasgos como éstos. Nuestra conclusión es que características como la lealtad e iniciativa pueden gozar de gran estima entre los administradores, pero no existe evidencia que apoye que algunas en especial sean determinantes adecuadas para el desempeño en un gran corte transversal de puestos.

Otra debilidad de la evaluación de los rasgos es el mismo juicio. ¿Qué es “lealtad”? ¿Cuándo es “confiable” un empleado? Lo que usted puede tomar como “lealtad”, quizás yo no. De manera que acerca de los rasgos hay escaso acuerdo entre los calificadores.

DOCUMENTE EL COMPORTAMIENTO DE DESEMPEÑO EN UN DIARIO Al llevar un diario de incidentes cruciales específicos para cada empleado, las evaluaciones tienden a ser más precisas.⁴⁸ Por ejemplo, los diarios tienden a reducir los errores de lenidad y de halo, porque estimulan al evaluador a fijarse en los comportamientos relacionados con el desempeño, en lugar de hacerlo con los rasgos.

USO DE MÚLTIPLES EVALUADORES Al aumentar el número de evaluadores se incrementa la probabilidad de alcanzar una información más precisa. Si el error de los calificadores tiende a seguir una curva normal, un incremento en el número de evaluadores tenderá a encontrar la mayoría congregándose en torno a la mitad de la curva. Usted ve que este enfoque se utiliza en competencias deportivas, como en clavados y gimnasia. Un grupo de evaluadores juzga un desempeño, se eliminan las calificaciones más alta y más baja, y la evaluación final del desempeño se realiza con las calificaciones acumulativas restantes. La lógica de los evaluadores múltiples también se aplica a las organizaciones.

Si una empleada ha tenido 10 supervisores, habiéndola calificado nueve de ellos como excelente y uno como pobre, podemos descontar el valor de la evaluación pobre. Por tanto, al mover los empleados dentro de una organización a fin de **obtener** diversas evaluaciones o mediante el uso de calificadores múltiples (como los que proporcionan las evaluaciones de 360 grados), mejoramos la probabilidad de alcanzar evaluaciones más confiables y con mayor validez.

EVALUACIÓN SELECTIVA Se ha sugerido que los calificadores deben evaluar sólo las áreas en que tienen cierta experiencia.⁴⁹ Si los calificadores evalúan sólo aquellas en que pueden evaluar correctamente, mejoramos el acuerdo entre los calificadores y hacemos de la evaluación un proceso con mayor validez. Este enfoque también reconoce que los diferentes niveles organizacionales frecuentemente tienen distintas orientaciones hacia los calificados y los observan en diferentes ambientes. Por tanto, en general, recomendaríamos que los evaluadores estén tan cerca como sea posible del individuo que se está calificando, en términos de nivel organizacional. A la inversa, mientras más niveles existan entre el evaluador y el evaluado, menos oportunidad tiene el evaluador de observar el comportamiento

del individuo y no es de sorprender que exista mayor posibilidad de errores.

La aplicación específica de estos conceptos haría que los supervisores inmediatos, los compañeros de trabajo, los subordinados, o alguna combinación de ellos, proporcionarían el insumo más importante para la evaluación y hacer que califiquen aquellos factores que están más aptos para juzgar. Por ejemplo, se ha sugerido que cuando los profesores estén evaluando a las secretarías dentro de una universidad, utilicen criterios como juicio, competencia técnica y meticulosidad, mientras que sus compañeros (otras secretarías) utilicen criterios como el conocimiento del puesto, su organización, cooperación con sus compañeros y responsabilidad.⁵⁰ El uso de profesores y compañeros como evaluadores es un enfoque lógico y confiable, puesto que da como resultado contar con personas que califican sólo en aquellas áreas en las que tienen una buena posición para emitir un juicio.

CAPACITACIÓN DE EVALUADORES Si usted no puede *encontrar* buenos evaluadores, la alternativa es *formar* buenos evaluadores. Hay gran evidencia de que la capacitación de evaluadores los puede convertir en calificadores más precisos.⁵¹

Se han minimizado o eliminado errores comunes como los de halo y lenidad en talleres, donde los administradores practican la observación y calificación del comportamiento. Estos talleres suelen durar de uno a tres días, pero no siempre puede ser necesaria la asignación de muchas horas para la capacitación. Se ha citado un caso en que los errores tanto de halo como de lenidad se redujeron inmediatamente después de exponer a los evaluadores a sesiones de capacitación mediante explicaciones que duraban sólo cinco minutos.⁵² Pero si parece que los efectos de la capacitación disminuyen con el tiempo.⁵³ Esto sugiere la necesidad de sesiones periódicas de actualización.

Proporcionar retroalimentación del desempeño

Para muchos administradores hay pocas actividades más desagradables que la de proporcionar retroalimentación de su desempeño a los empleados. De hecho, a menos que estén presionados por las políticas y controles organizacionales, es probable que los administradores pasen por alto esta responsabilidad.⁵⁴

¿Por qué esta renuencia a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño? Parece que existen por lo menos tres razones. Primera, los administradores frecuentemente se sienten incómodos al analizar las debilidades del desempeño con los empleados. Dado que casi todos ellos pueden mejorar en algunas áreas, los administradores temen una confrontación si presentan una retroalimentación negativa. Segunda, muchos empleados tienden a ponerse a la defensiva cuando se les señalan sus debilidades. En lugar de aceptar la retroalimentación como algo constructivo y como base para mejorar su desempeño, algunos desafían la evaluación criticando al administrador o desviando la culpa hacia alguna otra persona. Por último, los empleados tienden a tener una visión exagerada de su propio desempeño. Desde un punto de vista estadístico, la mitad de todos los empleados deben ser realizadores inferiores al promedio. Pero la evidencia indica que la estimación que el empleado promedio tiene de su propio nivel de desempeño, generalmente anda alrededor del 75%~55. Por tanto, aunque los administradores les proporcionen buenas nuevas, ¡es probable que los empleados la perciban como una evaluación que no es suficientemente buena!

La solución al problema de retroalimentación en el desempeño no es pasarlo por alto, sino capacitar a los administradores respecto de la forma como deben realizar sesiones constructivas de retroalimentación. Una revisión eficaz — aquella en que el empleado percibe que la evaluación es justa, el administrador es sincero y el clima constructivo— puede hacer que el empleado salga de la entrevista con un humor más ligero, informado acerca de las áreas que necesita mejorar en su desempeño y con el propósito de corregir esas deficiencias.⁵⁶ Además, se debe diseñar la revisión del desempeño más como una actividad de asesoría que como un proceso de juicio.

Esto se puede lograr mejor si se permite que la revisión evolucione sin la propia autoevaluación del empleado.

- La estimación del empleado promedio de su nivel de desempeño generalmente anda alrededor del 75 por ciento.

¿Qué hay de las evaluaciones del desempeño en equipo?

Los conceptos de evaluación del desempeño se han desarrollado casi exclusivamente con los empleados en mente. Esto refleja la creencia histórica de que los individuos son la piedra angular alrededor de la cual se construyen las organizaciones. Pero, de acuerdo con lo que hemos descrito a lo largo de este libro, más y más organizaciones se están reestructurando en torno a los equipos. En aquellas organizaciones que los utilizan, ¿cómo se debe evaluar el desempeño? Se han ofrecido cuatro sugerencias para diseñar un sistema que apoye y mejore el desempeño de los equipos:⁵⁷

1. *Vincule los resultados del equipo con las metas de la organización.* Es importante encontrar medidas que se apliquen a los principales objetivos que se supone alcanzará el equipo.
2. *Comience con los clientes del equipo y el proceso de trabajo que sigue el equipo para satisfacer sus necesidades.* Se puede evaluar el producto final que recibe el cliente en función de los requisitos del mismo. Se pueden evaluar las transacciones entre equipos con base en la entrega y la calidad. Y se pueden evaluar los pasos del proceso con base en los desperdicios y el tiempo del ciclo.
3. *Mida el desempeño tanto del equipo como individual.* Defina los papeles de cada miembro del equipo en función de las realizaciones que apoyen el proceso de trabajo del equipo. Luego evalúe la contribución de cada miembro y el desempeño global del equipo.
4. *Capacite al equipo para que pueda crear sus propias medidas.* Hacer que el equipo defina sus objetivos y los de cada miembro asegura que todos los participantes comprendan su papel en el equipo y lo ayuden a desarrollarse en una unidad más cohesiva

θ *Sistemas de recompensas*

Nuestro conocimiento de la motivación dice que la gente hace lo que hace para satisfacer sus necesidades. Antes de hacer alguna cosa, buscan la remuneración o la recompensa. Muchas de estas recompensas — aumentos de sueldo, prestaciones, asignaciones preferentes de trabajo— están controladas por la organización. Aunque ya analizamos algunos programas de recompensas organizacionales en el capítulo 7, debemos detenernos un momento para describir las recompensas que están sujetas a la discrecionalidad administrativa y el papel tan importante que juegan para influir en el comportamiento del empleado.⁵⁸

Son más complejos los tipos de recompensas que una organización puede asignar que lo que se piensa generalmente. Es obvio que existe una compensación directa. Pero también hay recompensas no financieras y compensaciones indirectas. Cada uno de estos tipos de recompensas se puede distribuir en lo individual, al grupo o a toda la organización. La figura 16-1 presenta una estructura para analizar las recompensas.

recompensas intrínsecas

El placer o valor que uno recibe del contenido de una tarea del puesto.

recompensas extrínsecas

Recompensas recibidas del ambiente que rodea el contexto del trabajo.

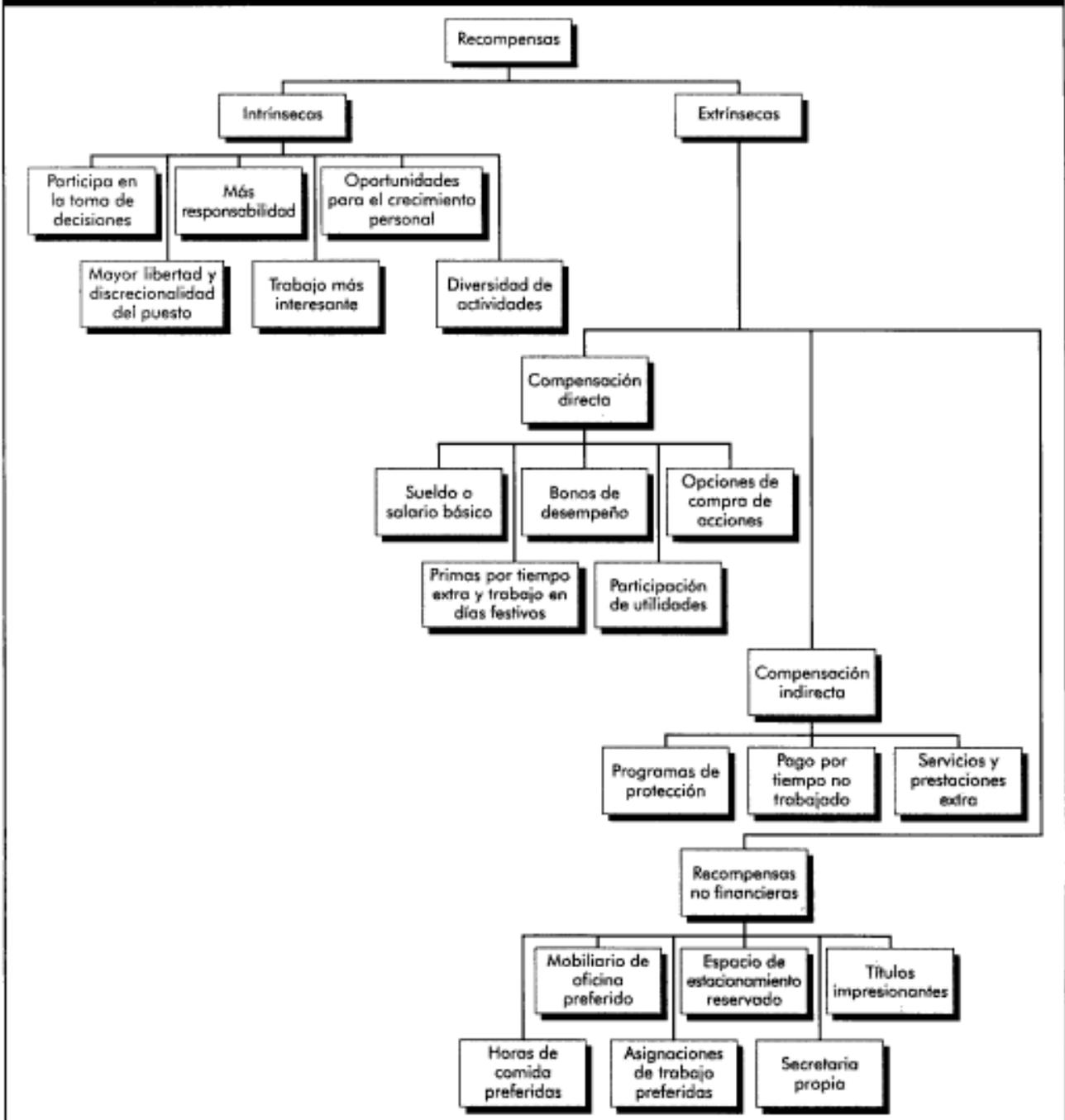
Las **recompensas intrínsecas** son las que los individuos reciben para sí. En gran parte, son el resultado de la satisfacción del trabajador con su puesto. Como ya observamos en el capítulo anterior, técnicas como el enriquecimiento del puesto y los esfuerzos para el rediseño o la reestructuración del trabajo que permiten aumentar su valor personal para el empleado, pueden hacer que el trabajo sea intrínsecamente más gratificante.

Las **recompensas extrínsecas** incluyen la compensación directa, la compensación indirecta y las recompensas no financieras. Desde luego, un empleado espera alguna forma de compensación directa: un salario o sueldo base, tiempo extra, y pago extra por trabajar días festivos, bonificaciones basadas en el desempeño, participación de utilidades y/u oportunidades para comprar acciones de la compañía. Los empleados esperarán que su compensación directa se ajuste de manera general con la evaluación que ellos tienen de su contribución a su grupo de trabajo y a la organización y, además, esperarán que sea comparable con la compensación directa concedida a otros empleados con habilidades y desempeño similares.

La organización proporcionará a los empleados una compensación indirecta: seguros, pago por días festivos y vacaciones, servicios y sobresueldos. Puesto que éstos están disponibles de manera más o menos general para todos los empleados en un determinado nivel de puestos, sin que importe el desempeño, en realidad no son recompensas motivadoras. Sin embargo, cuando la administración controla la compensación indirecta y la utiliza para premiar el desempeño, entonces es evidente que debe considerarse como recompensa motivadora. Para ilustrar el punto, si la membresía en un club campestre pagada por la compañía no está disponible para todos los ejecutivos de nivel medio y superior, sino sólo para aquellos que han mostrado determinadas calificaciones en su desempeño, entonces es un premio motivador. De manera parecida, si los automóviles y aviones de la compañía se ponen a disposición de ciertos empleados con base en su desempeño, en lugar de sus “títulos”, debemos tomar estas compensaciones indirectas como recompensas motivadoras para aquellas personas que pudieran considerar que estas formas de compensación son atractivas.

La clasificación de recompensas no financieras tiende a ser como una barra de autoservicio de “cosas” deseables que pueden estar a disposición de la organización. La creación de recompensas no financieras está limitada sólo por el ingenio de los administradores y su habilidad para determinar “pagos” que encuentren deseables los individuos en la organización y que estén dentro de la discrecionalidad de los administradores.

Figura 16-1
Tipos de recompensas



El viejo refrán “lo que es alimento para uno, es veneno para otro” se aplica igualmente a las recompensas. Lo que un empleado conceptúa como algo muy deseable, otro lo encuentra superfluo. Por tanto, no cualquier recompensa puede obtener el resultado deseado; sin embargo, cuando la selección se ha efectuado con cuidado, deben resultar notables los beneficios que se derivan para la organización por el mejor desempeño de los trabajadores.

Algunos trabajadores están muy conscientes de su estatus. Una oficina con paneles de madera, un piso con alfombra, un gran escritorio de nogal o un baño privado, puede ser exactamente el equipamiento de oficina que los estimula a un desempeño superior. Los empleados con preferencia por el estatus también pueden valorar un título impresionante para su puesto, tener su propia secretaria, o un espacio para estacionamiento bien localizado con su nombre claramente impreso en la banqueta.

Algunos empleados aprecian comer, digamos, de 1 p.m. a 2 p.m. Si la comida normalmente es de las 11 a.m. a las 12, la posibilidad de almorzar en otro momento más deseable se puede ver como una recompensa. La oportunidad

de trabajar con compañeros agradables, lograr una asignación deseada de trabajo y obtener una asignación en que el trabajador pueda operar sin una supervisión cercana, son recompensas que están dentro del ámbito discrecional de la administración, y cuando se ajustan cuidadosamente con las necesidades individuales pueden proporcionar un estímulo para un mejor desempeño.

Las compañías de alta tecnología como Intel, Silicon Graphics y Apple Computer premian a sus empleados con periodos sabáticos de seis semanas por cada cinco o seis años de trabajo. Dadas las largas horas y la intensidad de trabajo que las compañías esperan de sus empleados y la propensión al agotamiento, estos largos periodos de descanso son una recompensa muy apreciada. La oferta de periodos sabáticos repercute en las compañías con mejor desempeño de sus empleados. Aquí aparece un redactor de textos de Apple Computer disfrutando su periodo sabático de seis semanas, con goce de sueldo, pedaleando en las colinas de Sig Sur, California.

θ La interrelación sindicato-administración

sindicato laboral

Organización integrada por empleados que actúa de manera colectiva para proteger y promover los intereses de los empleados.

Los **sindicatos** son un vehículo mediante el cual los empleados actúan de manera colectiva para proteger y promover sus intereses. En la actualidad, en Estados Unidos, aproximadamente el 15% de la fuerza laboral pertenece a un sindicato y está representada por él. Este número es bastante más elevado en otros países. Por ejemplo, en Japón, Alemania, Gran Bretaña y Canadá, del 30% al 40% de la fuerza laboral suele ser miembro de un sindicato.

Para los empleados que son miembros de un sindicato, los niveles salariales y las condiciones del empleo se articulan explícitamente en un contrato de negociación colectiva, entre los representantes del sindicato y la administración de la organización. Pero el impacto de los sindicatos sobre los trabajadores es más amplio que lo que pudiera implicar esa cifra de representación minoritaria. Esto se explica porque los trabajadores no sindicalizados se benefician de los logros obtenidos por los sindicatos. Hay un efecto de derrame de manera que los salarios, prestaciones y condiciones laborales que se proporcionan a los empleados no sindicalizados tienden a reflejar —con cierto retraso— todo aquello que se ha negociado para los miembros del sindicato.

Los sindicatos influyen en numerosas actividades organizacionales.⁵⁹ Ejemplos muy claros de esto son las fuentes de reclutamiento, criterios para la contratación, programas de trabajo, diseño de puestos, procedimientos para la reparación de daños, reglas de seguridad y elegibilidad para los programas de capacitación. Desde luego, el área más obvia y amplia de influencia son los salarios y las condiciones de trabajo. Donde existen los sindicatos, los sistemas de evaluación del desempeño tienden a ser menos complejos, porque desempeñan una parte relativamente pequeña en las decisiones de recompensas. Cuando se determinan los porcentajes salariales por medio de negociaciones colectivas, éstas dan importancia a la antigüedad y minimizan las diferencias en el desempeño.

La figura 16-2 muestra el impacto que tiene un sindicato sobre el desempeño del empleado y la satisfacción con el puesto. El contrato sindical afecta la motivación al determinar los porcentajes de salario, reglas de antigüedad, procedimientos para los despidos, criterios para ascensos y reglas de seguridad. Los sindicatos pueden influir en la competencia con la que los empleados desempeñan sus puestos al ofrecer programas especiales de capacitación a sus miembros, al exigir capacitación y al permitir que los miembros obtengan experiencia en liderazgo por medio de las actividades de organización del sindicato. El nivel real del desempeño del trabajador también se verá influido por las restricciones que la negociación colectiva impone sobre la cantidad de trabajo producido, la velocidad con la que se puede desempeñar el trabajo, el tiempo extra por trabajador y la clase de actividad que se permite desarrollar a un empleado determinado.

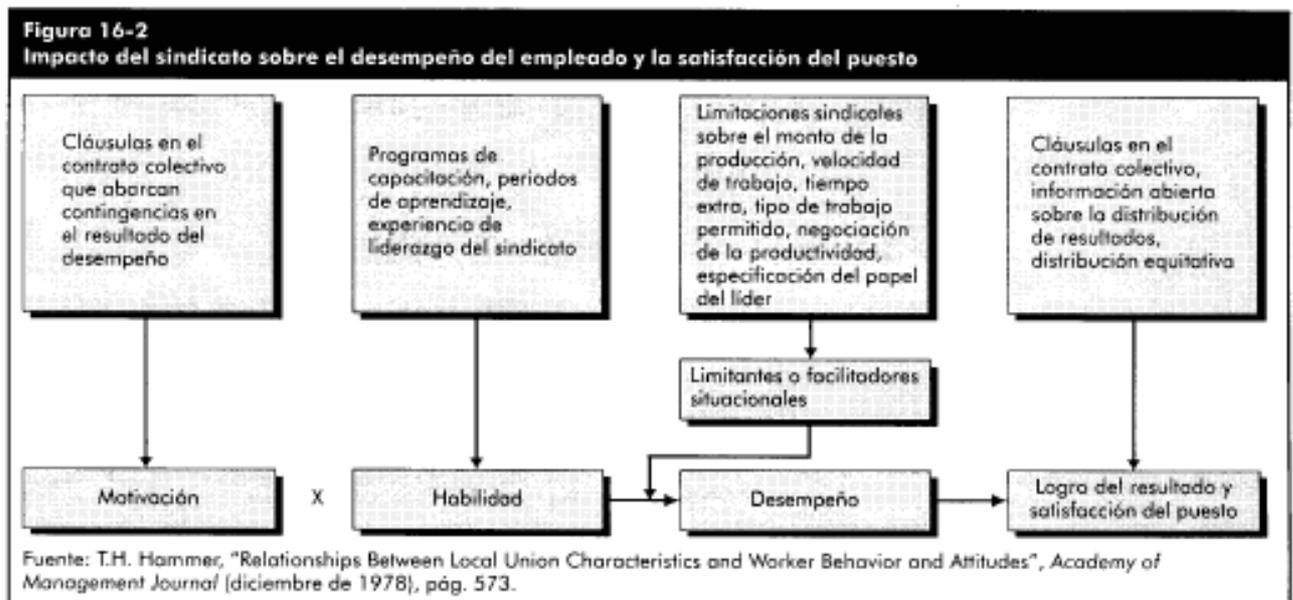
La investigación que evalúa el efecto específico de los sindicatos sobre la productividad ha obtenido conclusiones mixtas.⁶⁰ Algunos estudios encontraron que éstos tienen un efecto positivo sobre la productividad como resultado de un mejoramiento en las relaciones sindicato-administración, así como un mejoramiento en la calidad de la

fuerza de trabajo. En contraste, otros estudios indican que los sindicatos impactan de manera negativa en la productividad, al reducir la eficacia de algunas prácticas administrativas destinadas a mejorar la productividad y al contribuir para que haya un clima pobre en las relaciones entre la fuerza de trabajo y la administración. De manera que la evidencia es demasiado inconsistente como para llegar a conclusiones claras.

¿Están más satisfechos los miembros de los sindicatos con sus puestos, que sus contrapartes no sindicalizadas? La respuesta a esta pregunta es más complicada que un simple “sí” o “no”. La evidencia muestra consistentemente que los sindicatos sólo tienen efectos indirectos sobre la satisfacción con el puesto.⁶¹ Incrementan la satisfacción con el pago, pero afectan en forma negativa la satisfacción con el trabajo mismo (porque se percibe que se reduce el alcance del puesto), la satisfacción con sus compañeros y la supervisión (por una percepción menos favorable del comportamiento de los supervisores), y la satisfacción con los ascensos (por la menor importancia que se da a los mismos).

θ *Prácticas internacionales de recursos humanos: temas selectos*

Muchas de las políticas y prácticas en recursos humanos que se analizan en este capítulo se tienen que modificar para que reflejen las diferencias en la sociedad.⁶² Para ilustrar este punto, veamos brevemente el problema de la selección de administradores para puestos en el extranjero y la importancia de la evaluación del desempeño en diferentes culturas.



Selección

La corporación global necesita cada vez más administradores que tengan experiencia en diferentes culturas y que sean sensibles a los desafíos de las operaciones internacionales. Por ejemplo, en Ford Motor Co., una asignación internacional es requisito para la carrera de un ejecutivo que va en ascenso. Pero muchos administradores domésticos no tienen las actitudes o características asociadas con los ejecutivos internacionales triunfadores. Una técnica de selección que está utilizando un número creciente de compañías es el Inventario de Asignación de Ultramar (IAU). Este cuestionario de 85 puntos evalúa 15 predictores: motivaciones, expectativas, apertura de mente, respeto para las creencias de otras personas, confianza en la gente, flexibilidad, tolerancia, control personal, paciencia, adaptabilidad, confianza en si mismo/iniciativa, sentido del humor, interés interpersonal, armonía interpersonal, y comunicación con el cónyuge/familia. Se comparan los resultados contra una base de datos de más de 10 000 personas que tomaron la prueba con anterioridad. La investigación indica que el uso de IAU como dispositivo de prefiltrado elimina como 40% de los problemas tradicionales en las asignaciones de ultramar.⁶³

Evaluación del desempeño

Al principio de este capítulo examinamos el papel que juega la evaluación del desempeño en la motivación y en la forma como afecta el comportamiento. Sin embargo, se debe tener precaución al generalizar a través de las culturas. ¿Por qué? Porque muchas culturas no se preocupan muy especialmente por la evaluación del desempeño, o si lo hacen, no lo ven en la misma forma que los administradores en Estados Unidos o Canadá.

Contar con .xperiencia internacional es un requisito para ocupar las más altas posiciones en The Coca-Cela Compony. Cok. prepara talento Internacional desafiando a sus administradores consignaciones difíciles en diferentes países. John Hunter australiano, se convirtió en el máximo ejecutivo internacional de Coke después d. entablar con éxito fuertes relaciones con los embotelladores en muchos países. Por ejemplo, cuando Hunter sirvió como administrador regional de Coke en las Filipinas, encabezó un pién que revirtió la perdón del mercado de Pepsi de dos a uno, al formar une alianza estratégico con el embotellador de Cok.. Como vicepresidente ejecutivo de negocios internacionales de Coke, Hunter viaja por todo el mundo para alcanzar la mata de la compañía de incrementar su volumen de negocios Internacionales del e 10%. En esta foto, Hunter en una reunión social con chantasen México, que es un mercado que ofrece un Importante potencial de crecimiento.

Veamos tres elementos culturales que se analizaron en el capítulo 2: la relación de una persona con el ambiente, su orientación respecto del tiempo y su enfoque sobre la responsabilidad.

Las organizaciones estadounidenses y canadienses responsabilizan a la gente de sus acciones, porque las personas en estos países creen que pueden dominar su ambiente. Sin embargo, en los países del Oriente Medio no es probable que se utilicen con amplitud las evaluaciones del desempeño, puesto que los administradores en estos países tienden a ver a la gente como subyugada por su ambiente.

Algunos países, como Estados Unidos, tienen un marco de tiempo de corto plazo. Es probable que las evaluaciones del desempeño sean frecuentes en una cultura así — por lo menos una vez al año—. Sin embargo, en Japón, donde la gente tiene un marco de tiempo de largo plazo, las evaluaciones de desempeño pueden ocurrir sólo cada cinco o diez años.

La cultura de Israel valora las actividades de grupo mucho más que Estados Unidos o Canadá. De manera que mientras los administradores estadounidenses o canadienses enfatizan lo individual en las evaluaciones de desempeño, sus contra-partes en Israel muy probablemente enfatizan las contribuciones y desempeño del grupo.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes para modelar el comportamiento y las actitudes del empleado. En este capítulo analizamos específicamente la influencia de las prácticas de selección, programas de capacitación y desarrollo, sistemas de evaluación de desempeño, sistemas de recompensas y la existencia de sindicatos.

Prácticas de selección

Las prácticas de selección de una organización determinan quién resulta ser la persona contratada. Si se les diseña adecuadamente, identifican a los candidatos competentes y los integran correctamente con el puesto. El uso de

los dispositivos apropiados de selección aumenta la probabilidad de que se escoja a la persona correcta para cubrir determinado puesto.

Aunque la selección de empleados dista mucho de ser una ciencia, algunas organizaciones fallan al diseñar sus sistemas de selección a fin de maximizar la probabilidad de que se logre un buen ajuste de la persona correcta con el puesto. Cuando se cometen errores, el desempeño del candidato seleccionado puede ser menos que satisfactorio. Puede ser necesaria la capacitación para mejorar las habilidades del candidato. En el peor de los casos, el candidato será inaceptable y habrá necesidad de buscar un sustituto. En forma parecida, cuando el proceso de selección resulta de la contratación de candidatos o individuos menos calificados que no se ajustan a la organización, las personas escogidas tal vez se sientan ansiosas, tensas e incómodas. Esto, a su vez, probablemente aumente la insatisfacción con el puesto.

Programas de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación pueden afectar el comportamiento en el trabajo en dos formas: la más obvia es al mejorar directamente las habilidades necesarias para que el empleado desarrolle su puesto con éxito. Un incremento en la habilidad mejora el potencial del empleado para desarrollarse a un nivel superior. Desde luego, el que se realice ese potencial es en gran parte una cuestión de motivación.

Un segundo beneficio de la capacitación es que mejora la autoeficacia de un empleado. Como usted recordará del capítulo 6, la autoeficacia es la expectativa de una persona de que puede desarrollar con éxito el comportamiento necesario para producir un resultado.⁶⁴ Para los empleados, tal comportamiento son las actividades del puesto y el resultado es su desempeño eficaz. Los trabajadores con mucha autoeficacia tienen fuertes expectativas acerca de sus habilidades para desarrollarse con éxito en situaciones nuevas. Tienen confianza y esperan tener éxito. De manera que la capacitación es un medio para afectar positivamente la autoeficacia, porque los empleados pueden estar más que dispuestos para emprender tareas en sus puestos y para ejercer un alto nivel de esfuerzo. O en los términos de expectativas (véase el capítulo 6), es muy posible que los individuos perciban que sus esfuerzos conducen al desempeño.

También analizamos en este capítulo los programas para el desarrollo de la carrera. Las organizaciones que proporcionan actividades formales para el desarrollo de la carrera y los integran con las necesidades que experimentan los empleados en diversas etapas de su carrera reducen la probabilidad de que disminuya la productividad como resultado de la obsolescencia o de que las frustraciones en el puesto lleguen a crear una reducción en la satisfacción.⁶⁵

En el ambiente de trabajo hoy en día —con reducciones en las empresas, tramos de control cada vez más amplios y menores oportunidades de ascensos—, los empleados enfrentarán cada vez más la realidad de llegar a partes planas en su carrera. A causa de la frustración, los empleados tal vez busquen otros puestos. Las organizaciones con programas de carrera bien diseñados tendrán trabajadores con expectativas más realistas y sistemas de seguimiento de carrera que reducirán la posibilidad de que se vayan los empleados por falta de oportunidades adecuadas.

Evaluación del desempeño

Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrerrecompensará o se subrecompensará a los empleados. Como hemos mostrado en nuestro análisis de la teoría de equidad en el capítulo 6, esto puede llevar a consecuencias negativas como la realización de menores esfuerzos, incremento en el ausentismo, o la búsqueda de oportunidades para puestos alternativos. Además, se ha encontrado que el contenido de la evaluación del desempeño influye en éste y en la satisfacción del empleado.⁶⁶ Para ser más precisos, el desempeño y la satisfacción mejoran cuando la evaluación se basa en criterios conductuales, orientados a los resultados, cuando se analizan los temas de carrera al igual que los temas de desempeño y cuando el subordinado tiene oportunidad de participar en la evaluación.

Sistemas de recompensa

Si los empleados perciben que sus esfuerzos serán correctamente evaluados, y si advierten además que las recompensas que aprecian están vinculadas muy de cerca con sus evaluaciones, la administración habrá optimizado las propiedades motivacionales de la evaluación y de los procedimientos y políticas de recompensa de la organización. Más específicamente, con base en el contenido de este capítulo y en nuestro análisis de la motivación en los capítulos 6 y 7, podemos llegar a la conclusión de que es posible que las recompensas lleven a un alto desempeño y satisfacción

del empleado cuando: (1) el empleado las percibe como justas; (2) están ligadas con el desempeño; y (3) están diseñadas para las necesidades específicas del individuo. Estas condiciones deben fomentar un mínimo de insatisfacción entre los empleados, una reducción en los patrones de retiro y un aumento en el compromiso organizacional. Las prestaciones de los empleados como horas flexibles de trabajo, permiso por paternidad y guarderías pueden ser de mucha relevancia, por el impacto que tienen al reducir el ausentismo y mejorar la satisfacción con el puesto. Estas recompensas reducen barreras que muchos empleados — especialmente los que tienen responsabilidades considerables fuera del puesto — encuentran que obstaculizan su llegada a tiempo al trabajo, o a veces incluso llegar al trabajo. En el grado en que estas prestaciones disminuyen, las preocupaciones de un empleado respecto de sus responsabilidades exteriores pueden aumentar la satisfacción con el puesto y la organización.

Interrelación sindicato-administración

La existencia de un sindicato en una organización agrega otra variable a nuestra búsqueda para explicar y predecir el comportamiento del empleado. Se ha encontrado que el sindicato es un factor importante que contribuye a las percepciones, actitudes y comportamiento de los empleados.

El poder de los sindicatos surge por las negociaciones colectivas que se llevan a cabo con la administración. En este acuerdo se estipula formalmente mucho de lo que un empleado puede y no puede hacer en el puesto. Además, las normas informales que la cohesión del sindicato fomenta pueden alentar o desalentar la alta productividad, el compromiso organizacional y la moral colectiva.

θ Para repaso

1. ¿Qué es el análisis de puestos? ¿Cómo está relacionado con aquellas personas que contrata la organización?
2. ¿Qué son los centros de evaluación? ¿Por qué son más eficaces para la selección de los administradores que las pruebas escritas tradicionales?
3. Describa varios métodos de capacitación en el puesto y varios métodos fuera del puesto.
4. ¿Cómo debería ser un programa eficaz para el desarrollo de la carrera?
5. ¿Qué efecto tienen las anclas de carrera sobre el comportamiento del empleado?
6. ¿Por qué evalúan las organizaciones a sus empleados?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los siguientes métodos de evaluación del desempeño: (a) ensayos escritos; (b) escalas gráficas de calificación; y (c) escalas de calificación con anclas en el comportamiento?
8. ¿Cómo puede evaluar eficazmente la administración a los individuos cuando trabajan como parte de un equipo?
9. ¿Cómo puede el comportamiento del empleado afectar el sistema de evaluación del desempeño de una organización?
10. ¿Qué impacto tienen los sindicatos sobre el sistema de recompensas de una organización?

θ Para discusión

1. Si usted fuera el decano en la facultad de administración de empresas de una universidad, ¿cómo podría determinar qué candidatos al puesto serían maestros eficaces?
2. Si usted fuera el decano en la facultad de administración de negocios de una universidad, ¿cómo evaluaría usted el desempeño de los miembros de su facultad?
3. ¿Qué relación existe, si la hay, entre el análisis de puestos y la evaluación del desempeño?
4. ¿Qué problemas, si los hay, puede usted ver que se desarrollan como resultado del uso de evaluaciones de 360 grados?
5. Algunas organizaciones tienen una política de personal para mantener secreta la información sobre sueldos. No sólo la administración no da información sobre los sueldos, sino que también se desalienta a los empleados a hablar con sus compañeros de trabajo sobre el tema. ¿Cómo cree usted que afecte esta práctica el comportamiento del empleado?

A favor

El capitalismo, control y pérdida de habilidades de la mano de obra

Una tendencia que se ha extendido en los países capitalistas contemporáneos es la reorganización de los puestos a niveles de habilidades cada vez más bajos. Los administradores destruyen sistemáticamente las habilidades versátiles cuando existen, y las reemplazan con habilidades y ocupaciones que se ajustan a las necesidades de la administración. La pérdida de habilidades laborales permite a la administración reducir costos, aumentar utilidades e imponer controles a los trabajadores.

Estas declaraciones constituyen la tesis central que Harry Braverman* propuso a mediados de los 70. Sus controversiales puntos de vista, de evidente origen marxista, han recibido poca atención de los estudiosos de CO en las facultades de administración de empresas. Pero muchos sociólogos organizacionales las han adoptado con entusiasmo.** Los elementos básicos de la tesis de Braverman se pueden resumir como sigue:

El control es el concepto central de todos los sistemas administrativos. Por tanto, no debe sorprendernos que la administración busque controlar a la fuerza de trabajo. Lo consigue al ocasionar la pérdida de habilidades de la fuerza de trabajo. Y los administradores en los países capitalistas del siglo XX han podido imponer la pérdida de habilidades sobre los trabajadores sin mucha resistencia.

La pérdida de habilidades reduce la dependencia de la administración respecto de sus trabajadores. Por ejemplo, la especialización en el trabajo conduce a la aniquilación del trabajo especializado o de los gremios. Así también lo hace la mecanización. Además, la pérdida de habilidades crea un sistema de dos clases — un grupo directivo de administradores informados y una fuerza de trabajo sin información—. Al acaparar los conocimientos (por medio de la toma de decisiones centralizadas) y la imposición de los requisitos del secreto, la administración se asegura de que los obreros carezcan de fuerza. Al eliminar las habilidades en los puestos, la administración se ha “apoderado” de las habilidades intelectuales que al-

guna vez tuvo el trabajo de los gremios.

Es interesante observar que Braverman comprende que la especialización en el trabajo prevalece en todos los grupos de trabajo. Cita a Karl Marx al señalar que la división social del trabajo permite que las especies capitalicen sus puntos fuertes inherentes — “la araña teje, el oso pesca, el castor construye presas y casas” (pág. 72) —. Pero mientras la división social del trabajo simplemente subdivide a la *sociedad*, Braverman cree que la división del trabajo llevada al máximo, puesta en práctica por las organizaciones modernas, subdivide a los *seres humanos*. Aunque “la subdivisión de la sociedad pueda mejorar al individuo y las especies, la subdivisión del individuo, cuando se efectúa sin tomar en cuenta las capacidades y necesidades humanas, resulta un crimen contra la persona y la humanidad” (pág. 73).

Braverman no pasa por alto las tendencias contemporáneas hacia el involucramiento de los empleados y la humanización del trabajo, pero las desecha como superficiales — “permiten al trabajador ajustar una máquina, reponer un foco de luz, moverse de un puesto fraccionado a otro y tener la ilusión de tomar decisiones al escoger entre alternativas fijas y limitadas diseñadas por una administración que deliberadamente deja asuntos insignificantes abiertos a la selección” (pág. 39) —.

Los partidarios de la tesis de Braverman podrían agregar otra dimensión a su argumento que él, comprensiblemente, pasó por alto en el momento en que escribía. Esa dimensión es la introducción a gran escala, por parte de la administración, de controles computarizados para el procesamiento de información. La administración controla cada vez más el trabajo de los empleados que utilizan computadoras por medio de un software avanzado que, por ejemplo, puede calcular el número de teclazos ejecutados por minuto, el número promedio de formas procesadas por hora, el número de minutos de “no procesamiento” por día, y cosas semejantes, para cada trabajador.

* H. Braverman, *Labor and Monopoly capital: The Degradation of Work in the Twentieth century* (Nueva York: Monthly Review Press, 1974).

**Por ejemplo, véase 5. Wood (editor), *The Transformation of Work?* (Londres: Unwin Hyman, 1989).

En contra

El mito de la pérdida de habilidades en las sociedades capitalistas

El análisis de Braverman tiene diversas fallas. Los siguientes párrafos destacan algunas de ellas. Es falso el supuesto de que la pérdida de habilidades permea a las sociedades capitalistas. Hay abundantes evidencias de que la motivación de utilidades en ocasiones exige una fuerza laboral con mayores habilidades (y mejores salarios). En algunos puestos, los trabajadores especializados son más productivos y eficaces en costos que aquellos con menos habilidades. Un buen ejemplo de esto es el crecimiento rápido de puestos profesionales de mucha especialización en las áreas de salud, educación, industrias de alta tecnología y el gobierno. Braverman ha minimizado la importancia de los nuevos puestos intelectuales de gran especialización.

También ha pasado por alto el hecho de que la especialización mediante la división del trabajo no necesariamente implica una reducción en las habilidades. Los dermatólogos, neurocirujanos, endocrinólogos y otros especialistas médicos no son menos habilidosos que los médicos generales.

Braverman subestima los conocimientos que necesitan los obreros "no especializados". Hasta el trabajo rutinario a paso de máquina exige una cantidad considerable de conocimientos conceptuales y prácticos. Él subestima la amplitud del trabajo mental en los puestos modernos. Más todavía, pasa por alto la práctica común en las organizaciones de transferir las tareas más sencillas de trabajadores de gremios con buenos salarios a obreros no gremiales con menores salarios. Lo que implica esta práctica es mejorar en forma moderada el trabajo del trabajador no gremial y **reservar** las tareas más

complejas para el obrero gremial. De manera que, en lugar de restarle habilidades a los puestos, esta práctica mejora realmente los puestos tanto de los obreros especializados como de los no especializados.

Braverman se equivoca también en pasar por alto el hecho de que algunas personas prefieren puestos rutinarios, sin habilidades especiales. Supone que todos los individuos desean puestos que tengan tareas complejas, y es claro que no es cierto. Una parte de la fuerza laboral prefiere y busca trabajo que impone demandas mínimas a sus capacidades intelectuales.

Braverman argumenta que los administradores imponen su voluntad sobre la fuerza de trabajo sin mucha resistencia. Esta pretensión pasa por alto el papel e influencia de los sindicatos. Éstos han luchado activamente contra los esfuerzos de la administración para dominar la fuerza de trabajo.

Aunque la automatización y la mecanización ciertamente han reemplazado un número considerable de trabajadores en este siglo, esto no necesariamente genera la pérdida de habilidades, porque la automatización suele reemplazar sólo aquella mano de obra que ya tiene pérdida de habilidades y desarrolla tareas repetitivas. De manera que, de hecho, la automatización ha disminuido el número de puestos carentes de habilidades y ha mejorado la calidad global de los puestos restantes.

Por último, la tesis de Braverman va contra la corriente de las tendencias recientes de la administración de enriquecer los puestos, formar equipos de trabajo autoadministrados, descentralizar las unidades de trabajo, e implantar otras mejoras que delegan el poder de decidir y actuar a los empleados y devuelve el control de los puestos a los trabajadores.

Este argumento se basa sustancialmente en P. Attewell, "The Deskilling Controversy". *Work and Occupations* (agosto de 1987), págs. 323-346.

Ejercicio de autoconocimiento

Prueba para la evaluación de la carrera

Complete el siguiente cuestionario circulando la respuesta que mejor describa lo que piensa respecto de cada declaración. Para cada declaración circule su respuesta de acuerdo con lo siguiente:

MA = Muy de acuerdo, A = De acuerdo, D Desacuerdo, MD Muy en desacuerdo

- | | | | | | |
|-----|--|----|---|---|----|
| 1. | Renunciaría a mi compañía en lugar de ser ascendido fuera de mi área de experiencia laboral. | MA | A | D | MD |
| 2. | Para mí es importante llegar a ser muy especializado y competente en alguna área específica funcional o técnica. | MA | A | D | MD |
| 3. | Para mí es importante una carrera libre de restricciones organizacionales. | MA | A | D | MD |
| 4. | Siempre he buscado una carrera en que pueda ser útil a otras personas. | MA | A | D | MD |
| 5. | Para mí es importante una carrera que me proporcione una variedad máxima de tipos de asignaciones y proyectos de trabajo. | MA | A | D | MD |
| 6. | Para mí es importante ascender a un puesto en la administración general. | MA | A | D | MD |
| 7. | Me gusta identificarme con una organización específica y el prestigio que tiene. | MA | A | D | MD |
| 8. | Para mí es importante permanecer en mi ubicación geográfica actual, en lugar de tener que mudarme a causa de un ascenso. | MA | A | D | MD |
| 9. | Para mí es importante el uso de mis habilidades para construir una nueva empresa de negocios. | MA | A | D | MD |
| 10. | Me gustaría alcanzar un nivel de responsabilidad en alguna organización en que mis decisiones realmente signifiquen una diferencia. | MA | A | D | MD |
| 11. | Creo que soy más un generalista, en comparación a estar comprometido con una área específica de habilidades. | MA | A | D | MD |
| 12. | Para mí es importante tener desafíos variados en mi carrera. | MA | A | D | MD |
| 13. | Para mí es importante estar identificado con un empleador poderoso o de prestigio. | MA | A | D | MD |
| 14. | La emoción de participar en muchas áreas de trabajo ha sido la motivación subyacente en mí carrera. | MA | A | D | MD |
| 15. | Para mí es importante el proceso de supervisar, influir, dirigir y controlar a las personas en todos los niveles. | MA | A | D | MD |
| 16. | Estoy dispuesto a sacrificar algo de mi autonomía para estabilizar toda mi situación en la vida. | MA | A | D | MD |
| 17. | Para mí es importante una organización que me proporcione seguridad por medio de garantía de trabajo, prestaciones, una buena jubilación y cosas | | | | |

	semejantes.	MA	A	D	MD
18.	Durante mi carrera me preocuparé principalmente por mi propio sentido de libertad y autonomía.	MA	A	D	MD
19.	Estaré motivado durante toda mi carrera con el número de productos en cuya creación he estado implicado directamente.	MA	A	D	MD
20.	Deseo que los demás me identifiquen por mi organización y mi puesto.	MA	A	D	MD
21.	Para mí es importante utilizar mis habilidades y talentos al servicio de una causa importante.	MA	A	D	MD
22.	Para mí es importante que se me reconozca por mi título y estatus.	MA	A	D	MD
23.	Para mí es importante una carrera que permita un máximo de libertad y autonomía para escoger mi propio trabajo, horario y cosas similares.	MA	A	D	MD
24.	Para mí es importante una carrera que me dé mucha flexibilidad.	MA	A	D	MD
25.	Para mí es importante ocupar un puesto en la administración general.	MA	A	D	MD
26.	Para mí es importante que se me identifique por mi ocupación.	MA	A	D	MD
27.	Aceptaré un puesto administrativo sólo si está dentro de mi área de conocimientos.	MA	A	D	MD
28.	Para mí es importante permanecer en mi ubicación geográfica actual, en lugar de tener que mudarme por un ascenso o una nueva asignación de puesto.	MA	A	D	MD
29.	Me gustaría acumular una fortuna personal para probarme a mí mismo y a los demás que soy competente.	MA	A	D	MD
30.	Deseo alcanzar un puesto que me brinde la oportunidad de combinar la competencia analítica con la supervisión de personal.	MA	A	D	MD
31.	He sido motivado a lo largo de mi carrera a utilizar mis talentos en una diversidad de diferentes áreas de trabajo.	MA	A	D	MD
32.	Lo que realmente deseo de mi carrera es una diversidad constante de desafíos.	MA	A	D	MD
33.	Para mí es importante una organización que me proporcione estabilidad a largo plazo.	MA	A	D	MD
34.	Para mí es importante crear o construir algo que sea mi propio producto o idea.	MA	A	D	MD
35.	Para mí es importante permanecer en mi área de especialización, en lugar de ser ascendido fuera de mi área de conocimientos.	MA	A	D	MD
36.	No quiero estar limitado ni por una organización, ni por el mundo de los negocios.	MA	A	D	MD
37.	Para mí es importante ver que otras personas cambien a causa de mis esfuerzos.	MA	A	D	MD
38.	Mi preocupación principal en la vida es ser competente en mi área de conocimientos.	MA	A	D	MD
39.	Para mí es importante tener la oportunidad de seguir mi propio estilo de vida y no verme limitado por las reglas de una organización.	MA	A	D	MD
40.	Encuentro que la mayoría de las organizaciones son restrictivas e indiscretas.	MA	A	D	MD

41.	Para mi es importante permanecer en mi área de conocimientos, en lugar de ser ascendido a la administración general.	MA	A	D	MD
42.	Deseo una carrera que me permita satisfacer mis necesidades básicas por medio de la ayuda que proporcione a otras personas.	MA	A	D	MD
43.	Para mi es importante usar mis habilidades interpersonales y de ayuda al servicio de otras personas.	MA	A	D	MD
44.	Me gusta ver que otras personas cambien como resultado de mis esfuerzos.	MA	A	D	MD

Pase a la página A-30 para las instrucciones y clave de calificaciones.

Fuente: Adaptado, con autorización del editor, de "Reexamining the Career Anchor Model", por T.J. Deiong, PERSONNEL (mayo-junio de 1982), págs. 56-57. © Derechos reservados, 1992, AMAGOM, división de American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

Ejercicio para trabajo en grupo

La evaluación del desempeño y el suministro de retroalimentación

Objetivo Experimentar la evaluación del desempeño y observar el suministro de retroalimentación del desempeño.

Tiempo Aproximadamente 30 minutos.

Procedimiento Se elige un líder de la clase. Puede ser voluntario o escogido por el maestro. El líder de la clase presidirá la discusión en la misma y desempeñará el papel de administrador en la revisión de la evaluación.

El maestro abandonará el salón de clase. El líder empleará hasta 15 minutos ayudando a la evaluación del maestro. Éste entiende que se trata sólo de un ejercicio de la clase, y está preparado para aceptar las críticas (y, por supuesto, cualquier elogio que quisieran darle). El maestro también reconoce que la evaluación del líder realmente es una mezcla de las aportaciones de muchos estudiantes. Así que sea abierto y honrado en su evaluación y tenga la confianza de que su maestro no se vengará.

La investigación ha identificado siete atributos del desempeño para el puesto de maestro universitario: (1) los conocimientos del maestro; (2) procedimientos para las pruebas, (3) relaciones estudiantes-maestro; (4) habilidades organizacionales; (5) habilidades para la comunicación; (6) relevancia del tema; y (7) la utilidad de las asignaturas. La discusión del desempeño de su maestro debe enfocarse sobre estas siete dimensiones. Tal vez el líder desee tomar notas para su uso personal, pero no se le exige que entregue al maestro documentación por escrito.

Al término de los 15 minutos de discusión en clase, el líder invitará al maestro a que regrese. La revisión del desempeño comenzará en cuanto el maestro pase la puerta, y el líder de la clase se convierte en administrador y el maestro reasume su propio papel.

Al terminar, la discusión de la clase se centrará en los criterios de evaluación del desempeño y el desarrollo que tuvo el líder de la clase al proporcionar retroalimentación del desempeño.

Ejercicio sobre un dilema ético

Capacitación en ética: ¿Humo o sustancia?

Aproximadamente el 80% de las empresas más grandes de Estados Unidos tiene programas formales de ética, y 44% de estas corporaciones proporcionan capacitación en ética.* La mayor parte de los programas colegiales y universitarios de administración exigen ahora cursos de ética o han agregado un componente de ética a sus cursos en mercadotecnia, finanzas y administración.

¿Qué esperan alcanzar con estos programas los partidarios de la capacitación en ética? Los educadores en temas éticos incluyen entre sus metas: el estímulo del pensamiento moral, el reconocimiento de los dilemas éticos, la creación de un sentido de obligación moral, el desarrollo de habilidades para la solución de problemas y la tolerancia o

reducción de la ambigüedad. Pero, ¿puede uno enseñar la ética en la universidad? La conclusión es mixta. Revisemos brevemente las conclusiones que presentan ambos opinantes.

Los críticos argumentan que la ética se basa en valores, y estos sistemas de valores se fijan a una edad temprana. Cuando las personas llegan a la universidad, sus valores éticos ya están establecidos. Los críticos también argumentan que la ética no se puede “enseñar” formalmente, sino que se debe aprender mediante ejemplos. Los líderes fijan ejemplos éticos con lo que dicen o hacen. Si esta afirmación es cierta, entonces la capacitación en ética es relevante sólo como parte de la capacitación para el liderazgo.

Los partidarios de la capacitación en ética señalan que se pueden aprender y cambiar los valores después de la primera infancia. Y aunque no se pudiera, la capacitación en ética sería eficaz porque obliga a los empleados a pensar acerca de dilemas éticos y estar más conscientes de los asuntos éticos subyacentes a sus acciones. Los partidarios de la capacitación en ética señalan la evidencia de la investigación sobre este último punto: un análisis amplio de la eficacia de los programas de capacitación en ética encontró que mejoraban la conciencia ética y habilidades de razonamiento de los estudiantes.

¿Pueden los colegios y universidades enseñar ética? ¿Deben gastar las empresas en programas de capacitación ética? ¿Qué piensa usted?

* La información de este ejemplo se ha tomado de G.L. Pamental, “The Course in Business Ethics; Can it Work?”, *Journal of Business Ethics* (julio de 1989), págs. 547-551; EF. Miller y W.T. Coady, “Teaching Work Ethics”, *Education Digest* (febrero de 1990), págs. 54-SS; O. Rice y C. Dreilinger, “Rights and Wrongs of Ethics Training”, *Training and Development* (mayo de 1990), págs. 103-108; y J. Weber. “Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment and Recommendations”, *Journal of Business Ethics* (marzo de 1990), págs. 183-190.

CASO **PRACTICO**

La lucha de CRST para contratar y conservar choferes

Durante la última media docena de años, parece que todo lo que leemos en las revistas de negocios son la reducción y despidos de personal. Pero no *todas* las compañías están recortando puestos. La administración de CRST International, una empresa de transporte de larga distancia, que tiene su sede en Cedar Rapids, Iowa, está muy preocupada tratando de encontrar y conservar buenos choferes para su flotilla.

Los problemas de la industria de transportes en Estados Unidos comenzaron al desregularla en 1980. Los transportistas acudieron a choferes no sindicalizados y que cobraban menos, y a camiones que prestaban el servicio sólo con equipamiento básico. La capacidad excesiva y la presión constante sobre las tarifas empujaron a las compañías transportistas a exigir más de su equipo y de sus empleados, al mantenerlos durante más tiempo en el camino. Aunque las compañías tuvieron éxito en lograr una mejor utilización de sus camiones, los choferes encontraron que tenían que salir a cualquier parte cualquier día de la semana.

El ambiente actual de trabajo en CRST y otras empresas de transporte han dado lugar a una ola de abandonos y renuncias. Los choferes se quejan de que están abrumados de trabajo, mal pagados, y de que se les exige que carguen y descarguen enormes cantidades de bultos. Por ejemplo, un chofer renunció al negocio de transporte de larga distancia para manejar un camión de volteo para una cantera local. Aunque ganaba \$32 000 anuales con el transporte de larga distancia, calcula que si agregaba todas las horas que pasaba en el camión, manejando, durmiendo, o esperando en los muelles, “estaba ganando menos del salario mínimo, y simplemente no valían la pena la tensión y el abuso”.

Parece que hay menos personas dispuestas a pasarse semanas en un camión. Ward Wright renunció a manejar para CRST después de pasarse seis semanas en el camino. “Mi esposa lloraba por el teléfono, y mis hijas me decían: ‘Ven a casa, papá. Eso le pesa a uno’”, dice el señor Wright, que está buscando un trabajo local. El estilo de vida trashumante también es frustrante para los choferes. “No tenía control sobre nada”, dice otro. Los despachadores tampoco parece que ayudan mucho. Se preocupan por el uso eficiente de los camiones en lugar de hacerlo por los problemas personales de los choferes.

En una situación en que la demanda de choferes excede la oferta, los transportistas como CRST están

perdiendo ingresos ante la competencia de los ferrocarriles, enfrentan el descontento de clientes e interrupciones en el servicio, así como porcentajes anuales de rotación de choferes de casi 100 por ciento.

Asistieron tantos reclutadores de choferes a una feria reciente de puestos en Oklahoma, que Mark Deere, director de desarrollo de choferes de CRST, dice: "Nos pasamos todo el tiempo platicando unos con otros." Las empresas no pueden contratar a menores de 21 años. Los sueldos son atractivos: los choferes inexpertos que entran a trabajar para CRST pueden ganar de \$20 000 a \$25 000 durante su primer año, y suben de \$32 000 a \$39 000 en el segundo. Pero los trabajadores que han sido despedidos por otras empresas no se consideran candidatos de primera categoría. "El hombre que anda por los 40 años o más, que pasó 20 años en una planta de automóviles, iba a trabajar todos los días a la misma hora y se iba a jugar boliche todos los martes por la noche, no necesariamente se adapta bien a esta industria", dice un vicepresidente de CRST.

El director general de CRST dice: "Durante los próximos 10 años, mi mayor preocupación no será el mercado, sino la forma como vamos a reclutar, capacitar y conservar a los choferes." Llama a la oferta de choferes el "talón de Aquiles" de la industria de transporte. CRST ha tenido que parar 30 camiones y cancelar una orden de 100 camiones nuevos, porque no puede encontrar choferes para sus unidades.

Preguntas

1. ¿Cómo se debe visualizar un proceso eficaz de selección para cubrir los puestos de choferes?
2. Si usted fuera el director general de CRST, ¿qué haría para enfrentar este problema?

Este caso se basa en D. Machalaba, "Trucking Firms Find It isa Struggle to Hire and Retain Drivers", *Wall Street Journal* (28 de diciembre de 1993), pág. Al. Derechos reservados, ©1993, por Dow Jones & Gompany, Inc. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados en el mundo.

TEMA DE ACTUALIDAD

Will-Burt está educando a sus trabajadores

Will-Burt Manufacturing Corp., una empresa de Orville, Ohio, que fabrica piezas para máquinas, está mezclando los negocios con la educación. La administración de Will-Burt ha reconocido que gastar dinero para educar a sus trabajadores puede significar jugosos dividendos.

La compañía costea cursos y estimula a sus empleados para que los tomen en temas como álgebra, trigonometría, cálculo y administración de empresas. Al principio, la motivación de la administración era mejorar la calidad del producto. Sin embargo, lo que ha sucedido es la creación de toda una nueva cultura organizacional. La nueva cultura de Will-Burt trata a los empleados como personas inteligentes. Se supone que tienen ideas y que son capaces de tomar decisiones con bastante acierto. A fin de competir en el mercado global, Will-Burt necesita empleados que sean autodisciplinados y capaces de desenvolverse en sus puestos a niveles de alta eficiencia. La educación es la clave. El trabajador instruido puede resolver sus propios problemas y no necesita a los administradores para que le fijen las directrices.

El compromiso de Will-Burt con la educación ha permitido que la compañía florezca en un ambiente altamente competitivo. La nueva cultura ha dado como resultado una reducción considerable de errores y piezas defectuosas, ha mejorado mucho la comunicación entre los trabajadores y el ausentismo se ha reducido del 9 al 2 por ciento.

Preguntas

1. ¿Cómo pueden contribuir los cursos de álgebra o de administración de empresas a una mayor productividad entre los trabajadores de una fábrica?
2. ¿Existe alguna diferencia entre la capacitación y la educación? La administración de Will-Burt cree que si la hay, y están invirtiendo en la segunda. ¿Por qué?
3. ¿Se puede generalizar la experiencia de Will-Burt a otras empresas industriales? ¿Por qué si o por qué

no?

Fuente: "Look at Gompany Making Profits After Schooling Workers", *World News TonigIO* (12 de mayo de 1993).

θ Referencias bibliográficas

- BAKER, HG., and M.S. SPIER, "The Employment Interview Guaranteed Improvement in Reliability," *Public Personnel Management* (Spring 1990), pp. 85—87.
- CASCIO, W.F., *Applied Psychology in Personnel Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991).
- DECENZO, D.A., and s.p. ROBBINS, *Human Resource Management*, 5th ed. (New York: Wiley, 1996).
- DULEWICZ, V., "Improving Assessment Centers," *Personnel Management* (June 1991), pp. 50—55.
- FERRIS, G. R., and K.M. ROWLAND (eds.), *Performance Evaluation, Goal Setting, and Feedback* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990).
- MAINIERO, L.A., "Getting Anointed for Advancement: The Case of Executive Women," *Academy of Management Executive* (May 1994), pp. 53—67.
- NEWTON, L.A., and L.M. SHORE, "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition," *Academy of Management Review* (April 1992), pp. 275—98.
- ORNSTEIN, s., and L.A. ISABELLA, "Making Sense of Careers: A Review 1989—1992," *Journal of Management* (Summer 1993), pp. 243—67.
- SCOTT W.R., and J.W. MEYER, "The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13 (Greenwich, CT: JAL Press, 1991).
- ZALESNY, M.D., and S. HIGHHOUSE, "Accuracy in Performance Evaluation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1992), pp. 22—50.

θ Notas

- 1 "Best Practices: Hiring," *INC*. (March 1994), p. 10.
- 2 See, for instance, C.T. Dortch, "Job-Person Match," *Personnel Journal* (June 1989), pp. 49—57; and S. Rynes and B. Gerhart, "Interviewer Assessments of Applicant 'Fit': An Exploratory Investigation," *Personnel Psychology* (Spring 1990), pp. 13—34.
- 3 See, for example, iv. Chorpade, *Job Analysis: A Handbook for the Human Resource Director* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).
- 4 R.L. Dipboye, *Selection Interviews: Process Perspectives* (Cincinnati: South-Western, 1992), p. 6.
- 5 T.J. Hanson and J.C. Balestreri-Spero, "An Alternative to Interviews," *Personnel Journal* (June 1985), p. 114.
- 6 See A.I. Huffcutt and W. Arthur, Jr., "Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs," *Journal of Applied Psychology* (April 1994), pp. 184—90; and M.A. McDaniel, D.L. Whetzel, F.L. Schmidt, and S.D. Maurer, "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* (August 1994), pp. 599—616.
- 7 R.L. Dipboye, *Selection Interviews*, pp. 42—44.
- 8 B This box is based on W.C. Donaghy, *The Interview: Skills and Applications* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1984), pp. 245—80.
- 9 W.F. Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), p. 271.
- 10 E.E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection," *Personnel Psychology* (Winter 1973), p. 475.
- 11 G. Grimsley and H.F. Jarrett, "The Relation of Managerial Achievement to Test Measures Obtained in the Employment Situation: Methodology and Results," *Personnel Psychology* (Spring 1973), pp. 31—48; and A.K. Korman, "The Prediction of Managerial Performance: A Review," *Personnel Psychology* (Summer 1968), pp. 295—322.
- 12 D.S. Ones, C. Viswesvaran, and F.L. Schmidt, "Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance," *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 679—703.
- 13 J.J. Asher and J.A. Sciarrino, "Realistic Work Sample Tests: A Review," *Personnel Psychology* (Winter 1974), pp. 519—33; and I.T. Robertson and R.S. Kandola, "Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact and Applicant Reaction," *Journal of Occupational Psychology* (Spring 1982), pp. 171—82.

- 14 G.C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992).
- 15 "Industry Report," *Training* (October 1993), p. 30.
- 16 Cited in J.C. Szabo, "Training Workers for Tomorrow," *Wation's Business* (March 1993), pp. 22—32.
- 17 R. Henkoff, "Companies That Train Best," *Fortune* (March 22, 1993), p. 64; and "How SIA Nurtures High Fliers," *Asian Business* (December 1993), p. 44.
- 18 M.E. Mangelsdorf, "Ground-Zero Training," INC. (February 1993), pp. 82-93.
- 19 See, for instance, S.E. Jackson (ed.), *Diversity in the Workplace* (New York: Guilford Press, 1992); R.B. Johnson and J. O' Mara, "Shedding New Light on Diversity Training," *Training & Development Journal* (May 1992), pp. 45—52; and B. Hagerty, "Trainers Help Expatriate Employees Build Bridges to Different Cultures," *Wall Street Journal* (June 14, 1993), p. Bi.
- 20 For an extended discussion of on-the-job and off-the-job training methods, see O. DeCenzo and S.P. Robbins, *Human Resource Management*, 4th ed. (New York: Wiley, 1994), pp. 260-65.
- 21 Cited in N.K. Austin, "Where Employee Training Works," *Working Woman* (May 1993), p. 23.
- 22 S. Sherman, "A Brave New Darwinian Workplace," *Fortune* (January 25, 1993), pp. 50-56.
- 23 See, for example, P.O. Benham, Jr., "Developing Organizational Talent: The Key to Performance and Productivity," *SAM Advanced Management Journal*, January 1993, pp. 34—39.
- 24 D.E. Super and D.T. Hall, "Career Development: Exploration and Planning," in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 29 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1978), p. 334.
- 25 D.T. Hall, *Careers in Organizations* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1976), pp. 3—4.
- 26 See, for example, D.E. Super, *The Psychology of Careers* (New York: Harper & Row, 1957); and E.H. Schein, "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme," *Journal of Applied Behavioral Science* (August 1971), pp. 401—26.
- 27 E.H. Schein, "How Career Anchors Hold Executives to Their Career Paths," *Personnel* (May 1975), pp. 11—24; and E.H. Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
- 28 D.E. Berlew and D.T. Hall, "The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance," *Administrative Science Quarterly* (September 1966), pp. 207—23; and D.W. Bray, Rj. Campbell, and D.L. Grant, *Formulative Years in Business: A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives* (New York: Wiley, 1974).
- 29 See Super and Hall, "Career Development: Exploration and Planning," p. 362.
- 30 See A. Bennett, "Path to Top Job Now Twists and Turns," *Wall Street Journal* (March 15, 1993), p. Bi.
- 31 *Ibid.*, p. B3.
- 32 See J.N. Cleveland, K.R. Murphy, and R.E. Williams, "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates," *Journal of Applied Psychology* (February 1989), pp. 130-35.
- 33 P.M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, rev. ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1963).
- 34 "The Cop-Out Cops," *National Observer* (August 3, 1974).
- 35 A.H. Locher and K.S. Teel, "Appraisal Trends," *Personnel Journal* (September 1988), pp. 139—45.
- 36 G.P. Latham and K.N. Wexley, *Increasing Productivity Through Performance Appraisal* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981), p. 80.
- 37 See review in R.D. Bretz, Jr., G.T. Milkovich, and W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications," *Journal of Management* (June 1992), p. 326.
- 38 "Appraisals: Reverse Reviews," INC. (October 1992), p. 33.
- 39 See, for instance, R.J. Newman, "Job Reviews Go Full Circle," *U.S. News & World Report* (November 1, 1993), pp. 42—43; JA. Lopez, "A Better Way?" *Wall Street Journal* (April 13, 1994), p. R6; MS. Hirsch, "360 Degrees of Evaluation," *Working Woman* (August 1994), pp. 20-21; and B. O'Reilly, "360 Feedback Can Change Your Life," *Fortune* (October 17, 1994), pp. 93—100.
- 40 Cited in Rj. Newman, "Job Reviews Go Circle."
- 41 R.D. Bretz, Jr., G.T. Milkovich, and W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice," p. 333.
- 42 For a recent review of the role of halo error in performance evaluations, see W.K. Balzer and L.M. Suiskey, "Halo and Performance Appraisal Research: A Critical Evaluation," *Journal of Applied Psychology* (December 1992), pp. 975—85.
- 43 See T.A. Judge and G.R. Ferris, "Social Context of Performance Evaluation Decisions," *Academy of Management Journal* (February 1993), pp. 80-105.

- 44 A. Pizam, "Social Differentiation—A New Psychological Barrier to Performance Appraisal," *Public Personnel Management* (July-August 1975), pp. 244—47.
- 45 Ibid., pp. 245—46.
- 46 See Dj. Woehr and J. Feldman, "Processing Objective and Question Order Effects on the Causal Relation Between Memory and Judgment in Performance Appraisal: The Tip of the Iceberg," *Journal of Applied Psychology* (April 1993), pp. 232—41.
- 47 See, for example, W.M. Fox, "Improving Performance Appraisal Systems," *National Productivity Review* (Winter 1987—88), pp. 20-27.
- 48 See J. Greenberg, "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations," *Journal of Applied Psychology* (May 1986), pp. 340—42; and B.P. Maroney and M.R. Buckley, "Does Research in Performance Appraisal Influence the Practice of Performance Appraisal? Regrettably Not!" *Public Personnel Management* (Summer 1992), pp. 185—96.
- 49 C. Borman, "The Rating of Individuals in Organizations: An Alternate Approach," *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1974), pp. 105—24.
- 50 Ibid.
- 51 See, for instance, D.E. Smith, "Training Programs for Performance Appraisal: A Review," *Academy of Management Review* (January 1986), pp. 22—40; D.C. Martin and K. Bartol, "Training the Raters: A Key to Effective Performance Appraisal," *Public Personnel Management* (Summer 1986), pp. 101—109; and T.R. Athey and R.M. McIntyre, "Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels-of-Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives," *Journal of Applied Psychology* (November 1987), pp. 567—72.
- 52 H.J. Bernardin, "The Effects of Rater Training on Leniency and Halo Errors in Student Rating of Instructors," *Journal of Applied Psychology* (June 1978), pp. 301—08.
- 53 Ibid.; and J.M. Ivancevich, "Longitudinal Study of the Effects of Rater Training on Psychometric Error in Ratings," *Journal of Applied Psychology* (October 1979), pp. 502—508.
- 54 Much of this section is based on H.H. Meyer, "A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma," *Academy of Management Executive* (February 1991), pp. 68—76.
- 55 R.J. Burke, "Why Performance Appraisal Systems Fail," *Personnel Administration* (June 1972), pp. 32—40.
- 56 B.R. Nathan, A.M. Mohrman, Jr., and J. Milliman, "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal* (June 1991), pp. 352—69.
- 57 J. Zigon, "Making Performance Appraisal Work for Teams," *Training* (June 1994), pp. 58—63.
- 58 See E.E. Lawler, III and G.D. Jenkins, Jr., "Strategic Reward Systems," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 1009—49.
- 59 This material was adapted from T.H. Hammer, "Relationship Between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes," *Academy of Management Journal* (December 1978), pp. 560-77.
- 60 See J.B. Arthur and J.B. Dworkin, "Current Topics in Industrial and Labor Relations Research and Practice," *Journal of Management* (September 1991), pp. 530-32.
- 61 See, for example, C.J. Berger, C.A. Olson, and J.W. Boudreau, "Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards," *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1983), pp. 289—324; and M.G. Evans and D.A. Ondrack, "The Role of Job Outcomes and Values in Understanding the Union's Impact on Job Satisfaction: A Replication," *Human Relations* (May 1990), pp. 401—18.
- 62 See, for instance, M. Mendonca and R.N. Kanungo, "Managing Human Resources: The Issue of Cultural Fit," *Journal of Management Inquiry* (June 1994), pp. 189—205.
- 63 W. Lobdell, "Who's Right for an Overseas Position?" *World Trade* (April-May 1990), pp. 20-26.
- 64 A. Bandura, "Self-Efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review* (March 1977), pp. 191—215; and P.C. Earley, "Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance," *Administrative Science Quarterly* (March 1994), pp. 89—117.
- 65 M.K. Mount, "Managerial Career Stage and Facets of Job Satisfaction," *Journal of Vocational Behavior* (June 1984), pp. 340-54; and C.S. Granrose and J.D. Portwood, "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management," *Academy of Management Journal* (December 1987), pp. 699—720.
- 66 B.R. Nathan, A.M. Mohrman, Jr., and J. Milliman, "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study."

