

Después de ver a mis empleados, tengo que concluir que cuento con tres tipos de trabajadores: estrellas, grandes estrellas y superestrellas. ¿Como es posible que todo mi personal esté sobre el promedio?

—Jefe anónimo

CUARTA PARTE

EL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN

Los despidos de empleados son un mal necesario para que la organización mantenga su competitividad. Por ejemplo, en Estados Unidos los ejecutivos de varias compañías importantes (como Boeing, Sears, Aena, WorldCom y Lucent Technologies) han despedido a miles de personas en los últimos años. Pero en Francia los ejecutivos no tienen la misma libertad para despedir a los empleados que tienen sus colegas estadounidenses. Se ha dicho mucho sobre la competitividad global y la caída de las barreras económicas entre países, pero las leyes varían de una nación a otra y lo que en alguna es una práctica aceptable de administración de recursos humanos, en otra podría ser totalmente inaceptable.

Tomemos el caso del fabricante francés de electrodomésticos Moulinex. La compañía empleaba 8,800 personas pero tenía dificultades para ganar dinero. Por ejemplo, en 2000 perdió 120 millones de dólares en ventas por 1,100 millones. Para sobrevivir, la compañía tenía que reducir su capacidad y cerrar varias fábricas que no eran rentables, pero no pudo. ¿Por qué? El gobierno francés, por presiones de los fuertes sindicatos del país, promulgó leyes que dificultaban increíblemente despedir trabajadores. Las leyes laborales exigen a las compañías que entablen prolongadas negociaciones con los sindicatos sobre las reducciones de trabajos planeadas y el gobierno concede la autorización definitiva para cerrar las plantas. Mientras el estado financiero de Moulinex se deterioraba a lo largo de la década de 1990, las autoridades francesas obstaculizaron repetidamente los esfuerzos de la dirección por cerrar plantas. Por ejemplo, en agosto de 2001 el gobierno rechazó el plan de la empresa de cerrar una fábrica de refrigeradores y despedir a 670 trabajadores, y en su lugar ordenó a la compañía que reiniciara las pláticas con sus sindicatos. Incapaz de sostener los costos, Moulinex se declaró en quiebra en octubre de 2001. Un tribunal de quiebras aprobó la venta de la mayoría de los bienes y marcas al rival francés SEB. Con todo, casi dos tercios de los empleados de Moulinex perdieron su trabajo para siempre.

Políticas y prácticas de recursos humanos

El mensaje de este capítulo es que las políticas y prácticas de recursos humanos, como la selección de empleados, capacitación, evaluación del desempeño y relaciones obrero-patronales, influyen en la eficacia de una organización.² Asimismo, como lo ilustra el caso de Moulinex, veremos también las diferencias culturales en las prácticas de recursos humanos. Comenzaremos nuestro estudio con el tema de la contratación.

PRÁCTICAS DE SELECCIÓN

El objetivo de una selección eficaz es hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que va a realizar.³ Cuando la administración no consigue la correspondencia adecuada, se reducen tanto el desempeño como la satisfacción de los empleados. En esta búsqueda por hacer concordar al individuo con el puesto, ¿dónde comienza la administración? La respuesta es en la evaluación de las exigencias y requisitos del puesto. El proceso de evaluar las actividades inherentes a un puesto se llama *análisis de puestos*.

Análisis de puestos

El **análisis de puestos** consiste en elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente.⁴

¿Cómo se consigue esta información? En la figura 17.1 se describen los métodos de análisis de puestos más populares.

La información reunida mediante uno o más de estos métodos permite a la organización preparar una **descripción del**

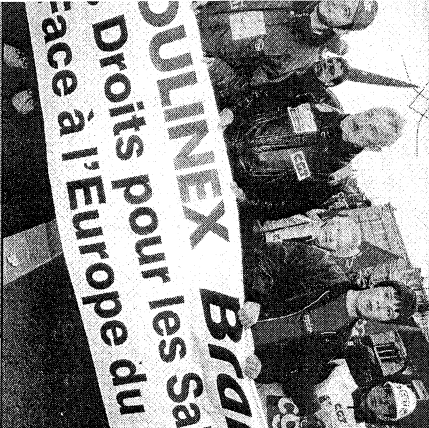
c a p í t u l o

17

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Comparar las descripciones de puestos con las especificaciones.
2. Anotar las ventajas de los exámenes de simulación de desempeño sobre los exámenes escritos.
3. Definir cuatro categorías de capacidades generales.
4. Explicar cómo ha cambiado en años la planeación de carrera.
5. Explicar el propósito de las evaluaciones del desempeño.
6. Describir las acciones que pueden mejorar el proceso de evaluación del desempeño.
7. Aclarar el efecto de los sindicatos en el comportamiento de los empleados.
8. Identificar el contenido de un programa característico de capacitación en la diversidad.



Métodos populares de análisis de puestos

Observación. Un analista observa directamente a los empleados o revisa vídeos de los trabajadores en sus puestos.

Entrevistas. Se entrevista a fondo a trabajadores seleccionados. Los resultados de varias entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto.

Diarios. Los ocupantes de un puesto anotan en un diario o bitácora sus actividades diarias y el tiempo que dedican a cada una.

Cuestionarios. Los empleados señalan o califican los elementos que ejecutan en su puesto, tomándolos de una lista de posibles tareas.

17-1

análisis de puestos

Elaboración de una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinación de las relaciones de un puesto con otros y definición de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente.

descripción del puesto

Expresión escrita de lo que hace quien ocupa un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace.

especificación del puesto

Establecimiento de las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un empleado para realizar adecuadamente un trabajo.

puesto y una especificación del puesto. La primera es una expresión escrita de lo que hace quien ocupa un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace. Debe reflejar fielmente el contenido del trabajo, el entorno y las condiciones de empleo. La especificación del puesto establece las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un empleado para realizar adecuadamente un trabajo. Señala los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para hacer bien el trabajo. Así, las descripciones identifican las características del puesto, en tanto que las especificaciones identifican las características que debe tener quien lo ocupe.

La descripción y la especificación de puestos han sido siempre documentos importantes para guiar el proceso de selección. La descripción de puestos sirve para que los posibles candidatos conozcan el trabajo. La especificación enfoca la atención de quienes seleccionan en la lista de calificaciones necesarias para que un solicitante desempeñe el puesto y para determinar si los candidatos son los adecuados. Ahora bien, hay indicios de que estos documentos pierden importancia. Como el análisis de puestos es una imagen estática del trabajo actual, descripciones y especificaciones son también documentos estáticos. Para facilitar la flexibilidad, las organizaciones contratan cada vez más según sus necesidades, más que de acuerdo con los puestos.⁵ Las organizaciones quieren que sus empleados permanentes sean capaces de realizar diversas tareas y de pasar sin tropiezos de un proyecto a otro y de un equipo a otro. En tal entorno, buscan empleados nuevos que, además de las capacidades pertinentes para el trabajo, tengan personalidades y actitudes coincidentes con la cultura de la empresa y que desplieguen un comportamiento ciudadano. El análisis de puestos tradicional puede señalar las capacidades actuales para el trabajo, pero es inadecuado para identificar esos otros factores del contexto que los administradores buscan ahora en los empleados nuevos.

Medios de selección

¿Qué tienen en común formas de solicitud, entrevistas, exámenes de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Que son medios para obtener información sobre un solicitante que sirven a la organización para determinar si sus habilidades, conocimientos y capacidades son apropiados para el trabajo. En esta sección vamos a revisar los medios de selección más importantes: entrevistas, exámenes escritos y exámenes de simulación de desempeño.

Entrevistas En Corea, Japón y muchos otros países asiáticos, las entrevistas de los empleados no han sido parte del proceso de selección. Las decisiones se toman prácticamente sobre la única base de las calificaciones en los exámenes, logros

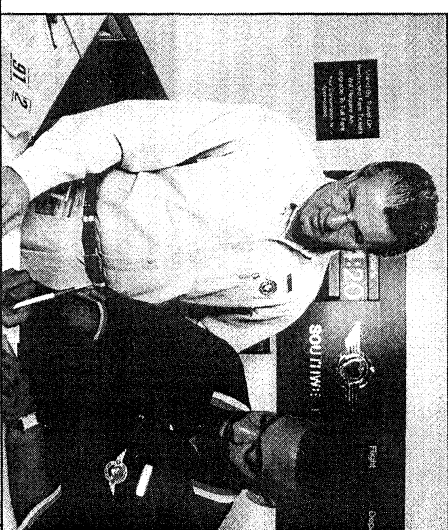
escolares y cartas de recomendación. No ocurre lo mismo en el resto del mundo, probablemente no es aventurado decir que la mayoría de nosotros no conocemos a nadie que haya conseguido un trabajo sin pasar al menos por una entrevista. Quizá tiene usted un conocido que consiguió un trabajo de verano de medio tiempo a través de un amigo o un familiar y no tuvo que presentarse a una entrevista, pero estos casos son raros. De todos los medios de selección que utilizan las organizaciones para diferenciar a los candidatos, la entrevista es todavía el preferido.⁶ Incluso las compañías de los países asiáticos han comenzado a hacer entrevistas como medio de selección.⁷

Además de que son muy usadas, las entrevistas también tienen un gran peso; es decir, sus resultados tienen una influencia desproporcionada en la decisión de contratación. El candidato que se desenvuelve mal en la entrevista será eliminado de la lista de solicitantes, cualesquiera que sean su experiencia, calificaciones en los exámenes o cartas de recomendación. Por el contrario, “con mucha frecuencia, la persona que mejor domina las técnicas de búsqueda de empleo, particularmente las que se aplican en las entrevistas, es la que resulta contratada, aunque no sea el mejor candidato para el puesto.”⁸

Estos resultados son importantes porque muchas veces las entrevistas no se conducen de manera estructurada.⁹ Se ha comprobado que las entrevistas no estructuradas, breves, casuales y compuestas por preguntas aleatorias, son ineficaces como medio de selección.¹⁰ Los datos reunidos en estas entrevistas son prejuiciosos y no se relacionan con el desempeño futuro. Sin estructura, varias tendencias distorsionan los resultados: favorecer a los solicitantes que comparten las actitudes del entrevistador, darle una importancia indebida a la información negativa y permitir que el orden en que se entrevista a los solicitantes influya en las evaluaciones.¹¹ Al hacer que los entrevistadores formulen un cuestionario estandarizado, con un método uniforme para registrar la información, y al homogeneizar la calificación de las capacidades de los solicitantes, se reduce la variación de los resultados y aumenta notablemente la validez de las entrevistas como medio de selección.

Las pruebas indican que las entrevistas son más útiles para evaluar las facultades mentales aplicadas del solicitante, su nivel de escrupulosidad y sus capacidades interpersonales.¹² Cuando estas cualidades se relacionan con el desempeño en el trabajo, se incrementa la validez de la entrevista como medio de selección. Por ejemplo, se ha comprobado que estas cualidades son pertinentes para el desempeño en los puestos directivos, lo que explica por qué quienes aspiran a dichos puestos pasan por docenas de entrevistas con reclutadores de ejecutivos, miembros de consejos directivos y otros electivos de las compañías antes de que se tome la decisión final. También explica por qué las organizaciones que diseñan el trabajo en equipos realizan a sus solicitantes una cantidad inusual de entrevistas.

En la práctica, la mayoría de las organizaciones aprovechan las entrevistas como más que un instrumento de “pronóstico del desempeño.”¹³ Compañías tan variadas como Southwest Airlines, Disney, Microsoft y Procter & Gamble entrevistaban a los solicitantes para evaluar su concordancia con la organización. Además de las capacidades específicas para realizar un trabajo, las organizaciones estudian las ca-



En Southwest Airlines, no sólo se examinan las capacidades laborales de los solicitantes de empleo, sino que también se determina si su personalidad y sus actitudes compaginan con la imagen de la empresa.

racterísticas de personalidad de los candidatos, sus valores personales, etc., para hallar a los que concuerden con su cultura y su imagen.

Exámenes escritos Los exámenes escritos comunes exploran la inteligencia, aptitudes, capacidades, intereses e integridad. Durante mucho tiempo fueron métodos populares de selección, pero su uso menguó entre finales de la década de 1960 y mediados de la de 1980, especialmente en Estados Unidos. La razón fue que a menudo se señalaba su carácter discriminatorio y muchas organizaciones no comprobaron que se relacionaran con el trabajo. Sin embargo, en los últimos 20 años hemos atestiguado un resurgimiento de estos exámenes. Por ejemplo, se calcula que en la actualidad, más del 60 por ciento de todas las organizaciones estadounidenses aplican alguna clase de examen de empleo.¹⁴ Los administradores han llegado a aceptar que hay exámenes válidos y que pueden ser útiles para pronosticar quién se desenvolverá bien en el trabajo.¹⁵

Los exámenes de facultades intelectuales, capacidades espaciales y mecánicas, exactitud perceptual y capacidad motriz son pronosticadores moderadamente válidos para muchos trabajos semicalificados y poco calificados en las organizaciones industriales.¹⁶ Los exámenes de inteligencia son particularmente buenos pronosticadores en los trabajos que requieren complejidad cognoscitiva.¹⁷ Al contratar personal para las plantas en Estados Unidos, las empresas automovilísticas japonesas recurren a los exámenes escritos para pronosticar qué candidatos tendrán mejor desempeño.¹⁸ Por ejemplo, conseguir un trabajo en Toyota toma hasta tres días de exámenes y entrevistas. Los exámenes escritos se centran en habilidades como lectura, matemáticas, destrezas mecánicas y la capacidad de trabajar en grupo.

A medida que aumentan los problemas éticos de las organizaciones, crece la popularidad de los exámenes de integridad. Se trata de exámenes escritos en que se miden factores como confiabilidad, escrupulosidad, responsabilidad y honestidad. Es impresionante la enorme cantidad de pruebas del poder de estos exámenes para pronosticar las calificaciones de supervisión sobre el desempeño laboral y el comportamiento anómalo de los empleados, como robos, problemas de disciplina o ausentismo excesivo.¹⁹

Exámenes de simulación del desempeño ¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede encargarse de un trabajo que pedirle que lo haga? Tal es el razonamiento que funda los exámenes de simulación del desempeño.

Aunque son más complicados de elaborar y más difíciles de aplicar, durante las últimas dos décadas ha aumentado la popularidad de los exámenes de simulación del desempeño, lo que al parecer se debe al hecho de que se basan en datos de análisis de puestos y, por tanto, es más fácil que cumplan el requisito de relacionarse con el trabajo que los exámenes escritos.

Los dos exámenes de simulación del desempeño más conocidos son el muestreo del trabajo y los centros de evaluación. El primero se presta para los trabajos rutinarios, en tanto que los segundos son propios para la selección de personal administrativo.

Los exámenes de **muestreo del trabajo** son simulaciones prácticas de parte o todo el trabajo que deben realizar los solicitantes. La administración prepara cuidadosamente muestras del trabajo de acuerdo con datos de análisis de puestos y así determina los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para cada trabajo. Enseguida, cada elemento de la muestra se empareja con un elemento equivalente del desempeño en el trabajo. Las muestras de trabajo se utilizan principalmente para contratar obreros calificados, como soldados, maquinistas, carpinteros y electricistas. Los candidatos a puestos de producción en la fábrica de BMW en Carolina del Sur presentan exámenes de muestras de trabajo.²⁰ Los candidatos tienen 90 minutos para realizar diversas tareas convencionales en una cadena de montaje simulada construida para el propósito.

CIENCIA ?

“La primera impresión es la que cuenta”
Esta afirmación es verdadera. Cuando conocemos a alguien, observamos ciertas cosas: su aspecto, ropa, firmeza del apretón de manos, gestos, tono de la voz, etc. Luego, con estas impresiones lo colocamos en alguna categoría, preestablecida. Esta clasificación precoc, hecha rápidamente y sobre la base de mínima información, tiene mayor peso que las impresiones y las informaciones posteriores.

Las mejores pruebas sobre las primeras impresiones están en las investigaciones sobre las entrevistas de empleo. Los resultados demuestran claramente que la primera impresión cuenta. Por ejemplo, el efecto de la primera impresión es poderoso; es decir, la primera información influye en los juicios posteriores más que la información presentada después.²¹

Las investigaciones sobre el aspecto de los solicitantes confirman el poder de las primeras impresiones.²² Se han

Los resultados de los experimentos con muestras de trabajo son impresionantes. En los estudios se demuestra casi siempre que las muestras tienen una validez superior a los exámenes escritos de aptitudes y de personalidad.²¹

En los **centros de evaluación** se aplican exámenes más elaborados de simulación del desempeño, destinados a evaluar el potencial administrativo de los candidatos. En estos centros, ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos capacitados evalúan candidatos durante varios días de ejercicios que simulan los problemas reales del trabajo.²³ De acuerdo con una lista de dimensiones descriptivas que el ocupante del puesto debe cumplir, las actividades incluyen entrevistas, ejercicios prácticos de solución de problemas de papel, discusiones en grupos sin jefes y juegos de decisiones empresariales. Por ejemplo, se podría pedir a un candidato que representara el papel de un gerente que debe decidir cómo responder a 10 memorandos de su charola de pendientes en el plazo de dos horas.

¿Cuál es la validez del centro de evaluación como medio de selección? Las pruebas sobre su eficacia son impresionantes, pues los resultados muestran constantemente que pronostican el desempeño posterior en los puestos administrativos.²⁶

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los empleados no son competentes para siempre. Las capacidades se deterioran y se vuelven obsoletas. Por esa razón las organizaciones gastan cada año miles de millones de dólares en capacitación formal. Por ejemplo, se informó que, en un año reciente, las corporaciones estadounidenses con 100 o más empleados gastaron 56,800 millones de dólares en capacitación formal.²⁷ Nada más IBM, Accenture, Ford y Boeing gastan más de 250 millones de dólares anuales cada uno en capacitar a los empleados.²⁸

Tipos de capacitación

La capacitación abarca desde impartir a los empleados destrezas básicas de lectura hasta cursos avanzados en liderazgo ejecutivo. En lo que sigue resumimos cuatro categorías generales básicas: destrezas básicas de lectoescritura, técnicas, de relación

estudiado las evaluaciones hechas de los solicitantes antes de la entrevista en sí, en el breve periodo en que el candidato entra en la sala, saludado al entrevistador, se sienta e intercambia comentarios triviales. Las pruebas indican que la forma en que los solicitantes caminan, hablan, se visten y se ven tiene un gran efecto en la evaluación que hace el entrevistador de sus calificaciones. La belleza de un rostro parece tener una influencia especial. En la evaluación de los solicitantes más atractivos, se les conceden mayores capacidades para diversos trabajos que quienes no lo son.

En otro grupo de investigaciones confirmatorias se encuentra que las evaluaciones de los entrevistadores después de la entrevista concuerdan notablemente con las impresiones previas.²⁴ Es decir, las primeras impresiones tienen mucha importancia para dar forma a las evaluaciones finales. Esta conclusión supone que en la entrevista no surge información muy negativa.

Centros de evaluación

Exámenes de simulación del desempeño para evaluar el potencial gerencial de un candidato.

nes interpersonales y de solución de problemas. Además, nos detendremos un momento en la educación ética.

Destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética En un informe reciente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se señaló que 50 por ciento de la población de Estados Unidos tiene un nivel de lectura inferior al octavo grado y que alrededor de 90 millones de adultos son analfabetas funcionales.²⁹ Además, en las estadísticas se muestra que casi 40 por ciento de la fuerza laboral de ese país y más de 50 por ciento de los egresados de preparatoria no poseen las destrezas básicas de trabajo que se necesitan para desenvolverse en los contextos laborales actuales.³⁰ El Instituto Nacional Estadounidense del Aprendizaje calcula que este problema de falta de alfabetización cuesta al sector empresarial de Estados Unidos alrededor de 60,000 millones de dólares al año en pérdidas de productividad.³¹ Desde luego, este problema no es exclusivo de Estados Unidos, sino de todo el mundo, de los países más desarrollados a los más atrasados.³² En muchos países del tercer mundo, donde pocos trabajadores saben leer o han superado el equivalente al tercer grado, el extendido analfabetismo significa que casi no hay esperanzas de que esos países compitan en una economía global.

Cada vez es más frecuente que las organizaciones eduquen a sus empleados en las destrezas básicas de lectura y escritura y aritmética. Por ejemplo, en la empresa Smith and Wesson de Springfield, Massachusetts, los trabajos se han vuelto más complejos.³³ Los empleados necesitan mejorar sus conocimientos matemáticos para entender los controles numéricos del equipo, de lectura y escritura para interpretar las hojas de procesos y de comunicación oral para trabajar en equipos. Una auditoría de alfabetización mostró que los empleados necesitaban tener por lo menos un nivel de lectura de octavo grado para efectuar las tareas comunes del trabajo; sin embargo, 30 por ciento de los 676 empleados de la compañía sin título universitario tenían calificaciones por debajo de ese octavo grado tanto en lectura como en matemáticas. Se les dijo que no perderían su trabajo, pero que tenían que tomar clases de destrezas básicas, pagadas por la compañía y en horario de trabajo. Después de la primera temporada de clases, 70 por ciento de los asistentes elevaron sus capacidades al nivel fijado y con ellas hicieron un mejor trabajo. Mostraron mayor soltura para escribir y leer tablas, gráficas y tableros de boletines, un aumento en su capacidad de usar fracciones y decimales, mejor comunicación en general y un incremento significativo en la confianza.

Capacidades técnicas La mayor parte de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las capacidades técnicas de los empleados. En nuestros días, esta capacitación se ha vuelto cada vez más importante por dos razones: la nueva tecnología y los nuevos diseños estructurales.

Los trabajos cambian con las nuevas tecnologías y la mejora en los métodos. Por ejemplo, muchos mecánicos reparadores de autos han tenido que pasar por una capacitación extensa para componer y mantener modelos recientes con motores computarizados, sistemas de balanceo electrónico y otras innovaciones. Del mismo modo, el equipo controlado por computadora ha hecho que millones de obreros aprendan un grupo completamente nuevo de destrezas.

Además, la capacitación técnica se ha vuelto cada vez más importante por los cambios en el diseño de la organización. A medida que las empresas allanan sus estructuras, amplían su utilización de equipos y derriban sus barreras departamentales tradicionales, los empleados tienen que aprender a realizar una variedad más extensa de tareas y necesitan más conocimientos sobre el funcionamiento de su organización. Por ejemplo, la reestructuración de los puestos de Miller Brewing Co. en equipos facultados llevó a la administración a introducir un programa extenso de educación empresarial para que los trabajadores comprendieran mejor a la competencia, la situación de la industria cervecera, el origen de los ingresos de la compañía, cómo se calculan los costos y cuál es el lugar de los empleados en la cadena de valor de la compañía.³⁴

Habilidades de relaciones interpersonales Casi todos los empleados forman parte de una unidad de trabajo. En alguna medida, su desempeño depende de su capacidad para relacionarse con sus compañeros y jefes. Algunos empleados tienen excelentes capacidades interpersonales, pero otros necesitan capacitación para fortalecer las suyas, lo que incluye aprender a escuchar, a comunicar ideas claramente y a funcionar mejor como integrantes de equipos.

Habilidades de resolución de problemas Los administradores, lo mismo que muchos empleados que no efectúan tareas de rutina, tienen que resolver problemas en su trabajo. Cuando las personas tienen que aplicar estas capacidades pero no las tienen, pueden participar en un programa de capacitación en resolución de problemas. En estos programas se realizan actividades para afinar la lógica, el razonamiento y la habilidad de definir problemas, así como la capacidad de determinar causas, encontrar y analizar alternativas y elegir soluciones. La capacitación en resolución de problemas se ha convertido en una parte básica de los esfuerzos de las organizaciones por establecer equipos autodirigidos o implantar programas de administración de la calidad.

¿Qué es la capacitación ética? En una encuesta reciente se encontró que aproximadamente 75 por ciento de los empleados que trabajan en las 1,000 corporaciones estadounidenses más grandes reciben capacitación ética.³⁵ Sin embargo, no hay pruebas claras de que se pueda enseñar la ética.

Los críticos dicen que la ética se funda en valores y que los sistemas de valores se fijan a una edad temprana. En el momento en que las empresas contratan empleados, éstos ya tienen establecidos unos valores éticos. Los críticos también aseguran que la ética no puede "enseñarse" formalmente, sino que debe aprenderse mediante el ejemplo.

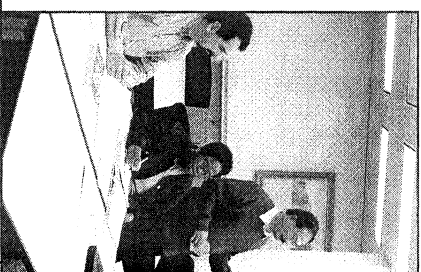
Quiénes detendrán la capacitación ética aseveran que los valores pueden aprenderse y modificarse después de la niñez, e incluso si no fuera posible, la capacitación ética sería eficaz porque ayudaría a los empleados a reconocer las disyuntivas morales, estar atentos a las implicaciones éticas de sus acciones y reafirmar las expectativas de la organización de que se conducirán de manera moral.

Métodos de capacitación

La mejor clasificación de los métodos de capacitación los divide en formales e informales y en el trabajo o fuera del trabajo.

Históricamente, capacitación significaba *capacitación formal*. Se planea con tiempo y tiene un formato estructurado. Sin embargo, pruebas recientes indican que 70 por ciento del aprendizaje del trabajo se hace mediante *capacitación informal*, no estructurada ni planeada, que se adapta con facilidad a situaciones e individuos para enseñar habilidades y mantener actualizados a los empleados.³⁶ En realidad, la mayor parte de la capacitación informal no es otra cosa que la ayuda mutua que se prestan los trabajadores. Comparten información y resuelven juntos los problemas del trabajo. Quizá el resultado más importante de esta tendencia es que ahora muchos administradores están a favor de lo que antes se consideraba "chachara ociosa". Por ejemplo, en la planta de Siemens en Carolina del Norte la administración reconoce que la gente no tiene que estar por fuerza en la línea de producción para estar trabajando.³⁷ Los comentarios alrededor del garrón de agua o en la cafetería no versaban, como muchos directores creían, sobre temas ajenos al trabajo, como deportes o política, sino que se enfocaban principalmente en la solución de problemas laborales. Desde entonces, la dirección de Siemens fomenta estos encuentros casuales.

La *capacitación en el trabajo* abarca rotación, sistema de aprendizajes, asignaciones de suplencia y programas de mentores formales. El principal inconviente de estos métodos de capacitación en el trabajo es que trastornan el centro laboral. Por eso, las organizaciones invierten en *capacitación fuera del trabajo*. La cifra de casi 57,000 millones de dólares que citamos arriba de cos-



Casi todos los programas de capacitación formal, como este en Laboratorios Buckman, tienen lugar en aulas, con el método expositivo.

tos de capacitación se gastó principalmente en la variedad formal y fuera del trabajo. ¿Qué clase de capacitación incluía? Las lecciones en aulas son todavía la forma más popular, pero también comprende videos, seminarios públicos, programas de aprendizaje autodidacta, cursos por Internet, emisiones de televisión por satélite y actividades de grupo con representación de papeles y estudio de casos. En los últimos años, el medio de capacitación de mayor crecimiento ha sido la educación por computadora, o *capacitación electrónica (e-learning)*.³⁸ Por ejemplo, Cisco Systems creó una página electrónica en la intranet de la corporación en la que se ofrece un programa de cursos de capacitación cuyos contenidos están organizados por títulos de puestos, tecnologías y productos.³⁹ El sistema permitiría, por ejemplo, que un vendedor de Cisco que más tarde debe hacer una llamada a un cliente, descargue en su computadora 20 minutos de información sobre las características de un nuevo producto.

Capacitación formal individualizada para adaptarse al estilo de aprendizaje de cada empleado

La manera en que uno procesa, asimila y recuerda material nuevo y difícil no es necesariamente la misma que otra. Este hecho significa que la capacitación formal debe individualizarse para reflejar el estilo de aprendizaje del empleado.⁴⁰

Entre los ejemplos de estilos diferentes de aprendizaje se encuentran leer, observar, escuchar y participar. Algunas personas absorben mejor la información cuando la leen. Son del tipo de los que aprenden a manejar computadoras sentándose en su estudio a leer el manual. Otras personas aprenden más por observación. Ven a los demás y emulan su comportamiento. Estas personas se fijan en cómo maneja alguien una computadora y copian lo que vieron. Los auditivos prefieren el sonido del oído para asimilar la información. Por ejemplo, para aprender a manejar la computadora, prefieren escuchar una cinta. Las personas que prefieren un estilo participativo aprenden haciendo. Quieren sentirse, encender la computadora y practicar para adquirir experiencia.

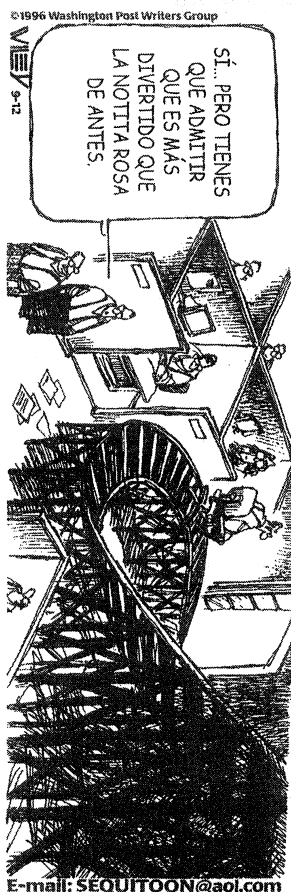
Es posible traducir estos estilos en métodos de aprendizaje. Para aprovechar al máximo, los afectos a la lectura deben recibir libros y otros materiales escritos para estudiar; los observadores deben tener la posibilidad de ver a otros individuos ejemplificar las nuevas destrezas, en persona o en video; los auditivos se beneficiarán de escuchar lecciones o cintas, y los participativos sacarán el mayor provecho de las oportunidades en las que puedan simular y practicar las nuevas destrezas.

Es evidente que estos estilos de aprendizaje no se excluyen mutuamente. De hecho, los buenos maestros saben que sus estudiantes aprenden de distintas maneras y, por tanto, les ofrecen métodos de aprendizaje variados. Les encargan lecturas antes de clases, dan lecciones, usan apoyos visuales para ilustrar conceptos y hacen que sus estudiantes participen en proyectos en grupo, análisis de casos, presentación de papeles y ejercicios de aprendizaje práctico. Si uno conoce el estilo preferido de un empleado, puede individualizar su programa de capacitación formal para aprovechar esta preferencia. Si no se tiene esta información, lo mejor es diseñar un programa que recurra a varios estilos. Restringirse a un solo estilo coloca en desventaja a los individuos que no aprenden bien con él.

DESARROLLO DE CARRERA

Pocos temas de recursos humanos han cambiado tanto en los últimos 10 o 20 años como el papel de la organización en la carrera de sus empleados.⁴¹ Ha pasado del paternalismo (en el que la organización asume casi toda la responsabilidad de dirigir la carrera de sus trabajadores) al apoyo de los individuos para que asuman la responsabilidad por su propio futuro. Las carreras mismas han pasado por una serie de movimientos acumulativos, de más salario, autoridad, estatus y seguridad, a otras en las que las personas se adaptan con rapidez, aprenden constantemente y cambian con el tiempo su identidad laboral.

NON SEQUITUR BY WILEY



Fuente: Non Sequitur, por Wiley, 12 de septiembre de 1996, Washington Post Writers Group.

Durante buena parte del siglo XX, las compañías reclutaban jóvenes con la intención de que pasaran toda su carrera dentro de la organización. Para los que tenían la motivación y las características correctas, trazaban carreras de ascensos con responsabilidades crecientes. Los patrones daban la capacitación y las oportunidades y los empleados respondían con lealtad y empeño. Esta situación está muy deteriorada. Ahora la incertidumbre es tanta que limita la capacidad de las organizaciones para prever sus necesidades futuras. La administración busca flexibilidad antes que permanencia. Entre tanto, las jerarquías allanadas han reducido las posibilidades de ascender. El resultado es que, en nuestros días, la planeación de la carrera está a cargo de cada empleado, más que de los patrones. Se ha convertido en la responsabilidad del trabajador mantener actualizadas sus habilidades, capacidades y conocimientos y prepararse para las nuevas tareas de mañana.

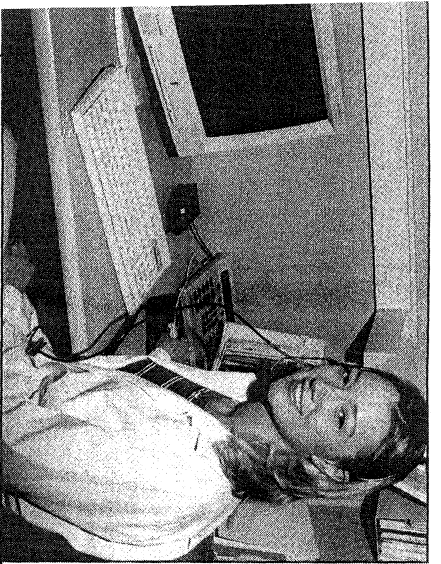
Responsabilidades de la organización ¿Qué responsabilidad, si acaso, tiene la organización con la carrera de los empleados según estas nuevas reglas? Básicamente, la responsabilidad de la organización es fomentar la confianza de los trabajadores y ayudarlos a mantener su competitividad mediante capacitación continua.

La esencia de un programa de desarrollo de carrera parte de apoyar a los empleados a aumentar constantemente sus habilidades, capacidades y conocimientos. Este apoyo comprende:

1. *Comunicar claramente las metas de la organización y las estrategias para el futuro.* Cuando las personas saben adónde se dirige la organización, están en mejor posición para trazar un plan personal para compartir ese futuro.
2. *Crear oportunidades de crecimiento.* Los empleados deben tener la oportunidad de pasar por experiencias de trabajo nuevas, interesantes y que sean un reto profesional.
3. *Ofrecer ayuda económica.* La organización debe ofrecer el reembolso de las colaciones para que los empleados se mantengan actualizados.
4. *Dar a los empleados tiempo para aprender.* Las organizaciones deben ser generosas y conceder tiempo laboral pagado para la capacitación fuera del trabajo. Además, las cargas de trabajo no deben ser tan exigentes que impidan a los empleados disponer del tiempo para adquirir nuevas habilidades, capacidades y conocimientos.

Responsabilidades de los empleados Los empleados de la actualidad deben manejar su carrera como los empresarios manejan una pequeña empresa. Deben pensar que son empleados independientes, aunque trabajen en una organiza-

Estos ejemplos muestran la importancia de los criterios en la evaluación del desempeño, los que llevan a la pregunta sobre qué debe evaluar la administración.



Los empleados de Lands' End, la empresa de ventas por catálogo de Dodgeville, Wisconsin, tienen mucha libertad para resolver por teléfono los problemas de los clientes y la aprovechan. Sus conocimientos de los productos, así como su capacidad de satisfacer a los clientes que necesitan ayuda, por ejemplo, para anudar una corbata de moño o confeccionar un abrigo para perro con la piyama vieja de un niño, están entre los comportamientos con que se evalúa su desempeño.

Los tres criterios más populares son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos.

Resultados de las tareas. Si cuentan más los fines que los medios, la administración debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados. Así, un gerente de planta sería evaluado con criterios como las cantidades producidas, desperdicios generados y costo por unidad de producción. Del mismo modo, un vendedor sería evaluado por el volumen general de ventas en su territorio, el incremento de las ventas en moneda y el número de nuevas cuentas conseguidas.

Conductas. En muchos casos es difícil identificar resultados concretos que puedan atribuirse a las actividades de un empleado. Esto es cierto sobre todo con el personal de puestos de asesoría o apoyo y con individuos cuyos trabajos son parte intrínseca de un esfuerzo de grupo. En este último caso, el desempeño del grupo podría evaluarse con facilidad, pero sería difícil o imposible determinar la contribución de cada miembro. En estas situaciones, no es extraño que la administración evalúe el comportamiento de los empleados. Si retomamos los ejemplos anteriores, las conductas del gerente de planta que podrían servir para fines de evaluación del desempeño serían la puntualidad para entregar sus informes mensuales o su estilo de liderazgo. Las conductas pertinentes de los vendedores serían el promedio de los contactos de ventas hechos en el día o los permisos por enfermedad acumulados en el año.

Observe que estas conductas no tienen que limitarse a las que se relacionan directamente con la productividad.⁴⁸ Como indicamos en nuestra exposición del comportamiento ciudadano organizacional (capítulos 1 y 4), ayudar a los demás, hacer sugerencias de mejoras y ofrecerse como voluntario para realizar más deberes acrecientan la eficacia de grupos y organizaciones. Por tanto, no sólo es lógico incluir factores subjetivos o contextuales en una evaluación del desempeño (siempre que contribuyan a la eficacia de la organización), sino que también mejora la coordinación, el trabajo en equipo y el rendimiento general de la empresa.

Rasgos. Los criterios más débiles, pero aún así muy usados en las organizaciones, son las características de los individuos.⁴⁹ Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o que las conductas porque son los más ajenos al desempeño laboral en sí. Rasgos como "tener una buena actitud", "mostrar confianza", "ser confiable", "parecer ocupado" o "poseer un cúmulo de experiencia" pueden o no pueden relacionarse con unos resultados positivos de las tareas, pero sólo los ingenunos ignorarían la realidad de que estos rasgos se toman a menudo en las organizaciones como criterio para evaluar el desempeño de los empleados.

¿Quién debe evaluar?

¿Quién debe evaluar el desempeño de los empleados? La respuesta obvia sería que su jefe inmediato. Por tradición, la autoridad de un superior incluye evaluar el desempeño de los subordinados. La razón es que, como los jefes son los responsables

del desempeño de sus empleados, es lógico que sean ellos quienes lo evalúen. Pero esta lógica quizá sea falaz, pues acaso otros realizarían mejor este cometido.

Superior inmediato. Casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados.⁵⁰ Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes de esta forma de evaluación. Por ejemplo, muchos jefes no se sienten calificados para evaluar las contribuciones peculiares de cada uno de sus empleados. Otros, resienten que se les pida "jugar a Dios" con la carrera de sus empleados. Además, como tantas empresas funcionan ahora con equipos, telecomunicación y otros medios de organización que separan a los jefes de sus empleados, el superior inmediato tal vez no sea el juez más confiable del desempeño de los empleados.

Compañeros. Las evaluaciones de los compañeros son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. ¿Por qué? En primer lugar, los compañeros están cerca de la acción. El trato diario les da un panorama general del desempeño que tiene un empleado en su puesto. Segundo, hacer que los compañeros sean los calificadores produce varios juicios independientes. Un jefe ofrece una única evaluación, mientras que los compañeros suman varias. Además, el promedio de varias calificaciones es más confiable que una sola evaluación. En el aspecto negativo, las evaluaciones de los compañeros pueden presentar los problemas de la falta de disposición de los colegas para calificarse y de las tendencias que resultan de amistades y animosidades.

Autoevaluación. Pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concurda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones son muy favorecidas por los propios empleados, aminoran su recelo por el proceso de evaluación y son vehículos excelentes para estimular el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores. Ahora bien, como se imaginara, tienen el problema de una valoración inflada y tendencias interesadas. Más aún, las autoevaluaciones concuerdan poco con las calificaciones dadas por los superiores.⁵¹ A causa de estos inconvenientes graves, las autoevaluaciones se prestan mejor para temas de desarrollo que para fines de valoración.

Subordinados inmediatos. La cuarta fuente de evaluaciones son los subordinados inmediatos del empleado. Los defensores del método afirman que concuerda con las tendencias recientes a fomentar la honestidad, franqueza y facultamiento en el centro de trabajo.

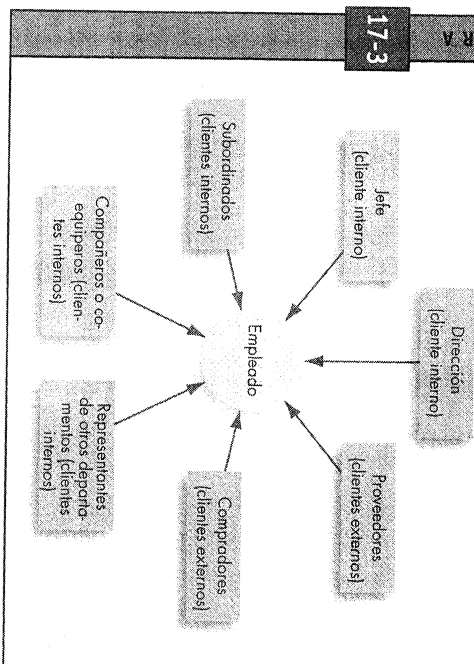
Las evaluaciones de los subordinados inmediatos proveen información fidedigna y detallada sobre el comportamiento de un jefe porque tienen contactos frecuentes con él. El problema evidente de esta forma de calificación es el miedo a las repelis de jefes a quienes se da una evaluación desfavorable. Por tanto, el anonimato de los empleados es crucial para que sus evaluaciones sean precisas.

Evaluaciones de 360 grados. El último método de valoración del desempeño son las evaluaciones de 360 grados,⁵² con las que se consigue una retroalimentación de parte de todo círculo de contactos que tenga un empleado, desde el personal de correo interno hasta los clientes, jefes y colegas (véase la figura 17.3). Las evaluaciones pueden ser de tres o cuatro a 25; en la mayoría de las organizaciones se recogen de cinco a 10 por cada empleado.

En una encuesta reciente se mostró que aproximadamente 12 por ciento de las organizaciones estadounidenses aplican programas de 360 grados, pero la tendencia se acentúa.⁵³ Actualmente, las compañías que siguen el método incluyen Alcoa, Du Pont, Levi Strauss, Honeywell, UPS, Sprint, AT&T y W.L. Gore & Associates.

FIGURA

El principal objetivo de la evaluación de 360 grados del desempeño es acoplar la retroalimentación de todos los clientes de un empleado.



Fuente: Adaptado de *Personnel Journal*, noviembre de 1994, p. 100.

¿Cuál es el atractivo de las evaluaciones de 360 grados? Se prestan bien para las organizaciones que han optado por los equipos de trabajo, participación de los empleados y programas de administración de la calidad. Al recurrir a la retroalimentación de compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan incitar en sus trabajadores un sentimiento más agudo de participación en el proceso de revisión y obtener una imagen más fidedigna de su desempeño. Sobre este último punto, las evaluaciones de 360 grados son congruentes con las pruebas de que el desempeño de los empleados varía de acuerdo con el contexto y que la gente se comporta de manera distinta con diferentes entidades.⁵⁴ Por tanto, recurrir a diversas fuentes sirve para captar mejor esta variedad de conductas.

Métodos de evaluación del desempeño

En las secciones anteriores explicamos *qué* evaluamos y *quién* debe evaluar. Ahora nos preguntamos *cómo* evaluamos el desempeño de los empleados; es decir, *cuáles* son las técnicas de evaluación? En esta sección revisamos los principales métodos de evaluación del desempeño.

Textos escritos Quizá el método más simple de evaluación consiste en redactar un texto en el que se describan fuerzas y debilidades de un empleado, desempeño anterior, potencial y sugerencias para mejorar. La realización de estos textos no requiere formas complicadas ni mucha capacitación; pero los resultados hacen patente la capacidad del redactor. Una evaluación buena o mala puede estar determinada tanto por las destrezas de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño de los empleados.

Incidentes críticos Los **incidentes críticos** enfocan la atención del evaluador en las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre el trabajo bien o realizarlo mal.

bajo bien o realizarlo mal. Esto es, el evaluador escribe anécdotas de lo que hizo el empleado que fue particularmente eficaz o ineficaz. Aquí la clave es que sólo se reserbian comportamientos específicos, y no rasgos de personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos proporciona un conjunto rico de ejemplos con el cual mostrar al empleado las conductas que son deseables y aquellas que requieren mejorar.

Escalas de calificación gráfica Uno de los métodos de evaluación más antiguos y populares son las **escalas de calificación gráfica**, en las que se toma nota de diversos factores de desempeño, como cantidad y calidad del trabajo, extensión de los conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Enseguida, el evaluador repasa la lista y califica cada elemento con escalas de puntos, que por lo regular son cinco; por ejemplo, el factor *conocimientos del trabajo* podría recibir una calificación de 1 ("mal informado sobre los deberes del trabajo") o 5 ("tiene un dominio completo de todas las fases del trabajo").

¿Por qué son tan populares las escalas de calificación? Aunque no proporcionan una información tan exhaustiva como los textos escritos o los incidentes críticos, se requiere menos tiempo para prepararlas y aplicarlas. También aceptan análisis cuantitativos y comparaciones.

Escalas de calificación articuladas en la conducta Las **escalas de calificación articuladas en la conducta** (ECAC) combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos.

Las ECAC especifican comportamientos laborales definidos, observables y medrables. Ejemplos de las ilustraciones de conducta laboral y dimensiones de desempeño se encuentran pidiendo a los participantes que den ilustraciones específicas de procedimientos eficaces e ineficaces relacionados con cada una de estas dimensiones. A continuación, los ejemplos se convierten en un conjunto de dimensiones, cada una con grados variables de desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones conductuales como *prever, planear, ejecutar, resolver los problemas inmediatos, ejecutar las órdenes y manejar las situaciones de emergencia*.

Comparaciones forzadas Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño de un individuo en comparación con el de otro. Se trata de una medición relativa. Las tres comparaciones más populares son la jerarquía en el grupo, la clasificación de individuos y la comparación en pares.

La jerarquía en el grupo consiste en que un evaluador coloca a los empleados en una clasificación especial, como en el quinto superior o el segundo quinto. Este método se usa para recomendar estudiantes en los posgrados. Se pregunta a los evaluadores si un estudiante se encuentra en el primer cinco por ciento de su clase, el siguiente cinco por ciento, el siguiente 15 por ciento, etc. Pero cuando lo utilizan los administradores para evaluar a los empleados, se ocupan de todos sus subordinados. Por tanto, si un calificador tiene 20 empleados, sólo cuatro se encuentran en el cinco por ciento superior y, desde luego, cuatro deben relegarse al cinco por ciento inferior.

En el método de la **clasificación de individuos** se ordena a los empleados del mejor al peor. Si un jefe tiene que evaluar a 30 empleados, se supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos empleados estén muy agrupados, el método no acepta empates. El resultado es un ordenamiento nítido de los empleados, del que mejor se desenvuelve al de peor desempeño.

escalas de calificación gráfica
Método de evaluación en el que el evaluador califica los factores de desempeño en una escala creciente.

escalas de calificación articuladas en la conducta (ECAC)
Escalas que combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos.

Comparaciones forzadas
Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño de un individuo en comparación con el de otro. Se trata de una medición relativa. Las tres comparaciones más populares son la jerarquía en el grupo, la clasificación de individuos y la comparación en pares.

Jerarquía en el grupo
Método de evaluación que sitúa a los empleados en una clasificación especial, como cuartiles.

clasificación de individuos
Método de evaluación que clasifica a los empleados del mejor al peor.

Aumenta la popularidad de las clasificaciones forzadas

Se está convirtiendo en una de las tendencias de mayor crecimiento en la evaluación del desempeño. Compañías como Ford, GE, Microsoft, Sun Microsystems y Conoco están entre el 20 por ciento de las compañías estadounidenses que ahora clasifican a sus empleados del mejor al peor y determinan el salario con esas clasificaciones, además de que toman otras decisiones de recursos humanos.

Muchos directivos se sentían fastidiados de que tantos administradores clasificaran a sus empleados "arriba del promedio". Además, querían crear un sistema que aumentara la competitividad de la organización, que recompensara a los mejores trabajadores e incluyera a

los peores a tise. Por tanto, ahora optan por las clasificaciones forzadas, o lo que sus críticos llaman "clasificar y arrojar".

Por ejemplo, los 18,000 gerentes de Ford Motor pasaron por el proceso. Fueron divididos en grupos de 30 a 50 y luego calificados. En cada grupo, 10 por ciento debía obtener una A, 80 por ciento una B y 10 por ciento una C. A quien recibía una C se le niega cualquier aumento y saca una C dos años consecutivos es causa de degradación o despido.

El programa de "clasificar y arrojar" mejor conocido es el "plan 20-70-10" de GE. La compañía obliga a los directores de las divisiones a revisar a todos los gerentes y profesionistas y determinar quiénes se encuentran en el 20 por ciento superior, 70 por ciento central y 10 por ciento inferior. A continuación, GE hace todo lo posible por conservar y

premiar a sus mejores trabajadores y despiden a los del grupo inferior. El ex director ejecutivo de la empresa dijo que "una compañía que pone su futuro en manos de su gente debe deshacerse del 10 por ciento inferior todos los años, de manera que siempre suba el nivel del desempeño y aumente la calidad de su liderazgo".

Los defensores consideran que esta clasificación forzada y la eliminación de los peores trabajadores es una forma de mejorar constantemente la fuerza laboral de la organización y de recompensar a quienes más lo merecen. Por su parte, los críticos aseguran que estos programas son violentos, arbitrarios y originan un juego de "suma cero" que desalienta la cooperación. También dicen que son contrarios a la difundida idea de que cualquier trabajador es rescatable.

Fuente: Basado en R. Abelson, "Companies Turn to Grades, and Employees Go to Court", en *New York Times*, 19 de marzo de 2001, p. A1; D. Jones, "More Firms Cut Workers Ranked at Bottom to Make Way for Talent", en *USA Today*, 30 de mayo de 2001, p. 1B, y J. Greenwald, "Rank and Fire", en *Time*, 18 de junio de 2001, pp. 38-40.

comparación en pares

Método de evaluación que compara a cada empleado con cada uno de los demás y le asigna una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigne.

En el método de la **comparación en pares** se compara a cada empleado con cada uno de los demás y se califica como mejor o peor. Después de hacer todas las comparaciones, se asigna a cada empleado una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigne. Este método garantiza que cada empleado sea comparado con todos los demás, pero es evidente que se vuelve inmanejable si se comparan muchos empleados.

Las comparaciones de varias personas pueden combinarse con alguno de los otros métodos para fundir lo mejor de las medidas absolutas y las relativas. Por ejemplo, en estudios recientes efectuados en las mejores universidades estadounidenses se han encontrado pruebas abundantes de calificaciones infladas.⁵⁵ En un año reciente, 46 por ciento de todas las calificaciones estuvieron en Harvard fueron las más altas. En Princeton, 43 por ciento de las calificaciones estuvieron en este caso y sólo 12 por ciento se encontraron en el nivel medio. Una forma en que estas universidades pueden enfrentar el problema sería pedir a los maestros que además de la calificación absoluta incluyeran datos relativos al tamaño y ordenamiento del grupo. Así, un posible patrón o una escuela de posgrado considerarían a los estudiantes que sacaron la mejor calificación en la clase de geología física y sacarían conclusiones muy diferentes de ellos si junto a la calificación de uno dijera "clásico segundo de 26" y junto a la calificación del otro, "decimocuarto de 30"). Relativamente hablando, el primer estudiante se desempeñó mejor que el segundo.

Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño puede ser un campo minado de problemas. Por ejemplo, los evaluadores cometen errores por indulgencia, semejanza y

por el efecto del halo, o aprovechan el proceso para fines de carácter político. Incluyen inconscientemente las evaluaciones (indulgencia), subestiman el desempeño (severidad) o toman que una característica ejerza una influencia indebida en la evaluación de otras características (efecto del halo). Algunos influyen en sus evaluaciones al favorecer inconscientemente a quienes tienen características y rasgos similares a ellos mismos (error de similitud). Y por supuesto, algunos evaluadores consideran que el proceso es una oportunidad política para premiar o castigar abiertamente a los empleados que les gustan o disgustan. Aunque no hay protecciones que garanticen evaluaciones precisas del desempeño, las siguientes sugerencias ayudan bastante a que el proceso sea más objetivo y justo.

Destaque los comportamientos más que los rasgos. Muchos rasgos que se consideran relacionados con el buen desempeño pueden no estarlo en realidad. Por ejemplo, el sentido común dictaría que características como lealtad, iniciativa, valor, confiabilidad y expresividad son atractivas en los empleados. Pero la pregunta pertinente es si quienes tienen una calificación elevada en estas características se desempeñan mejor que los otros. Esta pregunta no tiene una respuesta fácil. Sabemos que hay empleados con estas dotes y que sin embargo su rendimiento es escaso y podemos encontrar otros que son excelentes trabajadores pero no tienen calificaciones altas en estas características. Nuestra conclusión es que si bien los administradores aprecian rasgos como la lealtad y la iniciativa, no hay pruebas de que equivalgan a un buen desempeño en una muestra grande de trabajos.

Otro inconveniente de la evaluación por rasgos es el juicio en sí. ¿Qué es "lealtad"? ¿Cuándo un empleado es "confiable"? Quizá lo que usted considere "lealtad" no lo sea para mí. Por tanto, en esta evaluación se da el problema de que no hay acuerdo entre los calificadores.

Lleve un diario de conductas del desempeño. Los diarios ayudan a los evaluadores a organizar mejor la información en su memoria. Las pruebas indican que si se lleva un diario de incidentes críticos de cada empleado, las evaluaciones son más precisas y menos propensas a errores de calificación.⁵⁶ Por ejemplo, los diarios reducen los errores por indulgencia y por el efecto del halo porque alientan al evaluador a enfocarse en las conductas relacionadas con el desempeño en lugar de los rasgos.

Recorra a varios evaluadores. A medida que haya más evaluadores, aumenta la probabilidad de conseguir una información más fidedigna. Si los errores de los calificadores siguen una curva normal, recurrir a más evaluadores hará que la mayoría se concentren en la mitad de la distribución. Este método es el que se aplica en las competencias deportivas de clavados o gimnasia. Un grupo de jueces califica las ejecuciones, se eliminan las calificaciones más alta y más baja y la puntuación final se forma con las calificaciones restantes. La lógica de tener varios jueces se aplica también a las organizaciones.

Si un empleado ha tenido 10 supervisores, de los cuales nueve lo calificaron de excelente y uno de malo, podemos desear el valor de la evaluación mala. Por tanto, si se traslada a los empleados por la organización para que obtengan varias evaluaciones o si se recurre a varios evaluadores (como en las evaluaciones de 360 grados), aumentamos la probabilidad de tener evaluaciones más válidas y confiables.

Evalúe selectivamente. Los calificadores deben evaluar solamente en aquellas áreas en las que tengan algún dominio.⁵⁷ Si hacen sus evaluaciones nada más en las dimensiones en las que tienen una mejor posición para calificar, aumenta el acuerdo entre calificadores y la validez del proceso. En esta metodología también se reconoce que en los diversos niveles de la organización se dan orientaciones distintas hacia los empleados y se observan en contextos diferentes. Por tanto, en

general recomendaríamos que los evaluadores se encuentren lo más cerca posible, en términos del nivel organizacional, de los individuos evaluados. Por el contrario, cuantos más niveles separen al evaluador del evaluado, menos posibilidades hay de que aquel contemple la conducta de éste y, lo que no sorprende, mayores las probabilidades de cometer inexactitudes.

Capacite a los evaluadores Si no puede conseguir buenos evaluadores, la alternativa es *formarlos*. Hay pruebas sustanciales de que capacitar a los evaluadores los hace calificadores más precisos.⁵⁸

Los errores comunes por indulgencia y por el efecto del halo se reducen o eliminan en talleres en los que los administradores practican observando y calificando comportamientos. Estos talleres duran de uno a tres días, pero no siempre es necesario destinar muchas horas a la capacitación. Se ha citado un caso en el que los errores por indulgencia y por el efecto del halo disminuyeron inmediatamente después de exponer a los evaluadores a sesiones explicativas de capacitación que duraron nada más que cinco minutos.⁵⁹ Pero los efectos de la capacitación disminuyen con el tiempo,⁶⁰ lo que plantea la necesidad de sesiones periódicas de retrescamento.

Somete a los empleados a un proceso justo El concepto de *proceso justo* puede aplicarse a las evaluaciones para aumentar la impresión de que los empleados de que son tratados con justicia.⁶¹ Tres elementos caracterizan los sistemas de proceso justo: 1) se explica con claridad a los individuos lo que se espera de ellos; 2) las pruebas que concierne a una infracción supuesta se desahogan en una audiencia justa en la que los afectados puedan responder, y 3) la decisión final se basa en las pruebas y no en prejuicios.

Hay datos suficientes de que los sistemas de evaluación faltan al proceso justo de los empleados porque la retroalimentación que se les da es esporádica y relativamente general, se les aceptan pocas aportaciones al proceso de la evaluación y se cueban a sabiendas prejuicios en las calificaciones del desempeño. Sin embargo, cuando el proceso debido es parte del sistema de evaluación, los empleados manifiestan reacciones más positivas, perciben los resultados como más exactos y expresan más intenciones de quedarse en la empresa.

Cómo dar retroalimentación sobre el desempeño

Para muchos administradores, pocas actividades son más desagradables que dar a sus empleados retroalimentación sobre su desempeño.⁶² De hecho, pasan por alto esta responsabilidad a menos que los presionen las políticas y controles de la organización.⁶³

¿A qué obedece la renuencia a dar retroalimentación sobre el desempeño? Al parecer, hay por lo menos tres razones. En primer lugar, los administradores se sienten incómodos de discutir directamente con los empleados las fallas en su desempeño. Dado que prácticamente todos los empleados pueden mejorar en algunos aspectos, los administradores tienen una confrontación si presentan comentarios negativos. Esto incluso se aplica cuando las personas tienen que hacer comentarios negativos sobre una computadora. Bill Gates cuenta que Microsoft realizó un proyecto en el que los usuarios tenían que calificar su experiencia con las computadoras. "Cuando hacíamos que la misma computadora en la que habían trabajado los usuarios les pidiera una evaluación de su desempeño, las respuestas tendían a ser positivas. Pero cuando hacíamos que una segunda computadora les pidiera a los mismos individuos que evaluaran su trabajo con la primera máquina, eran mucho más críticos. Su renuencia a criticar a la primera computadora en su cara, difía que no querían lastimar sus sentimientos, aunque sabían que sólo era una máquina."⁶⁴ En segundo lugar, muchos empleados se ponen a la defensiva cuando se señalan sus puntos flacos. En lugar de aceptar la retroalimentación como observaciones

constructivas y como un punto de partida para mejorar el desempeño, algunos arrojan dudas sobre la evaluación y criticaban al jefe o echaban la culpa a otros. Por ejemplo, en una encuesta de 151 gerentes de área en Filadelfia se encontró que 98 por ciento fueron objeto de alguna clase de agresión después de dar a los empleados evaluaciones negativas.⁶⁵ Por último, los empleados hacen una evaluación inflada de su propio desempeño. En términos de estadística, la mitad de todos los empleados deben tener un desempeño por debajo de la media, pero las pruebas son de que el empleado promedio calcula su rendimiento alrededor del percentil 75.⁶⁶ Así, incluso cuando los administradores dan buenas noticias, es probable que los empleados no las consideren suficientemente buenas.

La solución al problema de la retroalimentación sobre el desempeño no es ignorarlo, sino enseñar a los gerentes a celebrar sesiones constructivas de retroalimentación. Una revisión fructífera, en la que el empleado percibe que la evaluación es justa, su jefe es sincero y el ambiente es constructivo, puede terminar con el trabajador animado, informado sobre los aspectos de su desempeño que necesita mejorar y decidido a corregir sus deficiencias.⁶⁷ Además, la revisión del desempeño debe estar diseñada más como una actividad de asesoría que como un juicio, lo que se consigue haciendo que la revisión se desenvuelva a partir de la propia autoevaluación del empleado.

Cómo se hacen las evaluaciones de los equipos

Los conceptos de la evaluación del desempeño se han ideado pensando casi exclusivamente en individuos, según la convicción arraigada de que los individuos son los ladrillos básicos con que se construyen las organizaciones. Pero como hemos dicho a lo largo del libro, cada vez más organizaciones se reestructuran en equipos. ¿Cómo se evalúa el desempeño en estas organizaciones? Se han dado cuatro sugerencias para diseñar un sistema que sustente y mejore el desempeño de los equipos.⁶⁸

1. *Vincule los resultados del equipo a las metas de la organización.* Es importante hallar medidas para las metas principales que se supone debe alcanzar el equipo.
2. *Comience con los clientes del equipo y los procesos de trabajo que éste sigue para satisfacerlos.* El producto final que recibe el cliente puede evaluarse en términos de los requisitos de los consumidores. Las transacciones entre equipos pueden evaluarse de acuerdo con la entrega y la calidad. Las etapas del proceso pueden evaluarse por desperdicios y ciclos de tiempos.
3. *Mida el desempeño del equipo y de los individuos.* Defina las funciones de cada integrante por las realizaciones que respaldan los procesos de trabajo del equipo. Luego evalúe la contribución de cada uno y el desempeño general del equipo. Recuerde que las capacidades de los individuos son necesarias para el éxito del equipo pero no bastan para su buen desempeño.⁶⁹
4. *Instruya al equipo para que fije sus propias medidas.* Pedir al equipo que defina sus objetivos y los de cada miembro asegura que todos entiendan cuál es su parte y cooperen para formar una unidad más cohesionada.

EL CONTACTO OBRERO-PATRONAL

Los **sindicatos** son un vehículo con el que los trabajadores actúan colectivamente para proteger y promover sus intereses. Actualmente, en Estados Unidos alrededor de 13 por ciento de los trabajadores del sector privado pertenecen a un sindicato que los representa. Esta cifra es considerablemente mayor en otros países. Por ejemplo, las cifras equivalentes para Canadá y Australia son, respectivamente, 37 y 26 por ciento.⁷⁰

En el caso de los empleados que son miembros de un sindicato, los niveles salariales y las condiciones laborales están declarados explícitamente en un contrato que se negocia colectivamente entre los representantes del sindicato y la dirección

sindicato
Organización compuesta por empleados que actúan colectivamente para proteger y promover sus intereses.

de la empresa. La presencia de un sindicato influye en varias actividades de la organización.⁷¹ Los recursos de personal, criterios de contratación, horarios de trabajo, diseño de los puestos, procedimientos de empujones, reglas de seguridad y posibilidad de participar en los programas de capacitación son ejemplos de actividades influidas por los sindicatos. Los sindicatos estadounidenses, como enfrentan mercados laborales a la baja en industrias en las que habían sido siempre fuertes (como las del acero, automóviles y plásticos), en los últimos años han dirigido su atención a mejorar los salarios estancados, desalentar las reducciones de empresas, reducir al mínimo la subcontratación de trabajo y enfrentar la obsolescencia de los trabajos.⁷² La zona de influencia sindical más evidente y general es la de índices salariales y condiciones de trabajo. Donde hay sindicatos, los sistemas de evaluación del desempeño son menos complicados porque tienen una parte relativamente menor en las decisiones sobre las remuneraciones. Los índices salariales determinados en las negociaciones colectivas se basan en la antigüedad y desestiman las diferencias de desempeño.

En la figura 17.4 se muestra qué impacto tiene un sindicato en el desempeño y la satisfacción de un empleado. El contrato sindical repercute en la motivación porque determina índices salariales, reglas de antigüedad, procedimientos de despidos, criterios de ascensos y medidas de seguridad. Los sindicatos influyen en la capacidad con que los empleados se desempeñan en su puesto cuando ofrecen programas especiales de capacitación a sus miembros, imponen etapas de aprendizajes y permiten a sus integrantes adquirir experiencia de liderazgo en las actividades sindicales en la organización. El grado real del desempeño de los empleados sufre también la influencia de las restricciones negociadas al monto del trabajo producido, la velocidad con que se hace el trabajo, las horas extras autorizadas y los trabajos que se les permite realizar.

Los resultados de las investigaciones sobre los efectos de los sindicatos en la productividad son contradictorios.⁷³ En algunos estudios se encontró que los sindicatos tienen un efecto positivo en la productividad como resultado de mejoras en las relaciones obrero-patronales así como en la calidad de la fuerza laboral. En cambio, en otros estudios se ha mostrado que los sindicatos tienen un impacto negativo en la productividad porque reduce la eficacia de algunas prácticas gerencia-

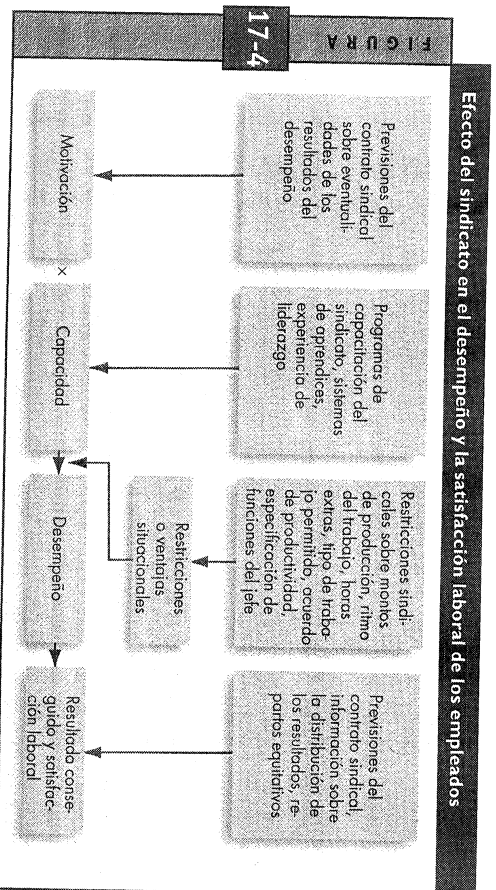


Figura: T.H. Hammer, "Relationships between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1978, p. 573.

les de fomento de aquella y porque empuja las relaciones entre trabajadores y administración. Así, las pruebas son demasiado inconsistentes para sacar ninguna conclusión significativa.

¿Los trabajadores sindicalizados están más satisfechos con su trabajo que quienes no forman parte de un sindicato? La respuesta es más complicada que un sí o un no. Las pruebas demuestran que el efecto de los sindicatos en la satisfacción es indirecto.⁷⁴ Aumenta la satisfacción con el sueldo pero la reduce con el trabajo en sí (porque disminuye la impresión del alcance del puesto), con los compañeros y supervisores (por una impresión menos favorable de sus actividades) y con los ascensos (porque se les da menos importancia).

TEMAS SELECTOS DE RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO

Muchas de las políticas y prácticas de recursos humanos que explicamos en este capítulo tienen que modificarse para responder a las diferencias entre distintas sociedades.⁷⁵ Para ejemplificarlo, consideremos un momento la universalidad de las prácticas de selección y la importancia de la evaluación del desempeño en diversas culturas.

Selección

En un estudio reciente de 300 organizaciones grandes de 22 países se demostró que las prácticas de selección difieren entre las naciones.⁷⁶ Se encontraron pocos procedimientos comunes; por ejemplo, parece una costumbre universal considerar la escolaridad para escoger entre los candidatos. Sin embargo, y en su mayor parte, cada país pone el acento en técnicas diferentes de selección. Por citar un caso, las entrevistas estructuradas eran populares en unos países y en otros no se hacían. Los autores del estudio postularon que "para ciertas culturas, las entrevistas estructuradas son la antítesis de las ideas sobre cómo transcurrir una conversación entre personas o del grado en que debe confiarse en el juicio del entrevistador".⁷⁷

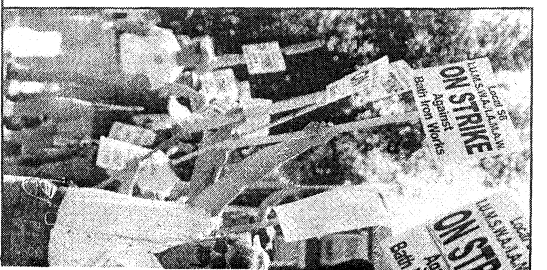
Este estudio, contemplado a la luz de investigaciones anteriores, revela que no hay prácticas de selección universales. Más aún, las empresas globales que tratan de implantar esquemas de selección estandarizados para todo el mundo toparán con mucha resistencia de los administradores locales. Políticas y prácticas tienen que modificarse de acuerdo con las normas culturales y los valores sociales, así como las diferencias legales y económicas.

Evaluación del desempeño

Ya examinamos la función de la evaluación del desempeño en la motivación y como influye en la conducta. Ahora bien, es preciso tener cuidado al generalizar de una cultura a otra. ¿Por qué? Porque muchas culturas no están muy interesadas en esta evaluación o, si lo están, no la consideran de la misma manera que los administradores de Estados Unidos y Canadá.

Veamos cuatro dimensiones culturales: individualismo o colectivismo, la relación de las personas con el entorno, la orientación temporal y el enfoque en la responsabilidad.

Las culturas centradas en los individuos, como la de Estados Unidos, prefieren los sistemas de evaluación formal del desempeño más que los informales. Por ejemplo, defienden las evaluaciones escritas realizadas periódicamente, cuyos resultados comparten con los empleados y se aprovechan para determinar las recompensas. Por su parte, las culturas colectivistas, las que privan en Asia y buena parte de Latinoamérica, se caracterizan por sistemas más informales: restan importancia a la retroalimentación formal y no vinculan la distribución de recompensas a las calificaciones del desempeño. Por ejemplo, a mediados de la década de 1990, el



Aunque la sindicalización se ha reducido durante muchos años, los sindicatos estadounidenses todavía son muy poderosos en muchas industrias. Estos trabajadores, en huelga contra Bath Iron Works, lograron cerrar el centro de producción de la compañía.



Vicky Pagan-Leedy y su esposo Robert se mudaron de Indiana a París cuando ella aceptó el puesto de vicepresidente de investigación de marketing en las oficinas de Western Union en aquella ciudad europea. A pesar de estar en un ambiente nuevo, la señora Pagan-Leedy puede estar segura de que su evaluación anual de desempeño durante su estancia de tres años en el extranjero se llevará a cabo de manera muy parecida que en su hogar de Evansville.

gigante japonés de la tecnología Fujitsu, instituyó en su país un sistema formal de evaluación basado en el desempeño, pero recientemente comenzó a desmantelarlo, porque "resultó imperfecto y poco adecuado para la cultura empresarial japonesa [colectivista]".⁷⁸

Las organizaciones estadounidenses y canadienses hacen responsables de sus actos a las personas porque, en esos países, ellas creen que controlan su entorno. En cambio, en las naciones de Oriente Medio no se usan mucho las evaluaciones del desempeño porque los administradores ven a las personas subyugadas por el ambiente.

En algunos países, como Estados Unidos, la orientación temporal es al corto plazo. En tal cultura las evaluaciones del desempeño son frecuentes, por lo menos una por año. Por el contrario, en Japón, donde la gente tiene un marco temporal de largo plazo, las evaluaciones se dan cada cinco o 10 años.

En la cultura de Israel se valoran las actividades en grupo mucho más que en la cultura de Estados Unidos o Canadá. Por tanto, mientras que los administradores norteamericanos destacan al individuo en las evaluaciones del desempeño, sus colegas de Israel prestan atención a las contribuciones y el desempeño de los grupos.

MANEJO DE LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

En 1981, David Morris y su padre, Saul, fundaron Habitat International en Rossville, Georgia, para fabricar alfombras para interiores y exteriores de pasto artificial. Desde el principio los Morris contrataron refugiados de Camboya, Bosnia y Laos, muchos sin conocimientos de inglés. Pero cuando en 1984 una trabajadora social les sugirió que contrataran personas con deficiencias mentales, Saul respondió: parecía demasiado arriesgado contratar a alguien con, digamos, síndrome de Down. Pero David pensaba de otro modo y convenció a su padre de que hicieran la prueba.⁷⁹

El primer grupo de ocho trabajadores con retraso mental llegó con su tutor laboral de la oficina de servicios sociales y empezaron de inmediato a embalar tapetes. Dos semanas después —cuenta Saul— los empleados le preguntaron por qué no contrataban "más personas como ellos, autistas, que hacían su trabajo con orgullo y que sonrían".

Hoy, 75 por ciento de los empleados de Habitat tienen alguna clase de disfunción. Por ejemplo, personas con esquizofrenia manejan carretillas elevadoras junto a empleados con autismo o parálisis cerebral. Entre tanto, el equipo de padre e hijo hace el bien para estas personas y para ellos mismos. Los empleados incapacitados han fortalecido su autoestima y son lo bastante autosuficientes para haberse independizado de la ayuda gubernamental. Los Morris disfrutan las ventajas de una fuerza laboral dedicada y trabajadora. "Nuestro autismo es de prácticamente cero y la rotación es bajísima", dice David.

Habitat International ilustra que la selección de los empleados aumenta la diversidad. Pero los buenos programas de diversidad hacen mucho más que contratar personal de diversos orígenes: también abarcan el manejo de los conflictos entre el trabajo y la vida personal y la capacitación en la diversidad. Tales parecen ser características de organizaciones grandes que se han formado una reputación de líderes en diversidad, como American Express, Du Pont, Johnson & Johnson, IBM, Pfizer y Marriott International.⁸⁰

Conflictos entre el trabajo y la vida personal

En el capítulo 1 hablamos del equilibrio entre el trabajo y la vida personal y analizamos las fuerzas que disparan las líneas entre uno y otra. En esta sección queremos abundar en el tema, centrándonos particularmente en lo que pueden hacer las organizaciones para que los empleados aminoren sus conflictos.

Los conflictos entre el trabajo y la vida privada llamaron la atención de los administradores en la década de 1980, sobre todo como resultado de que ingresaron en la fuerza laboral cada vez más mujeres con hijos dependientes. En respuesta, las organizaciones grandes emprendieron acciones para que los centros de trabajo fueran más sensibles a la familia.⁸¹ Introdujeron programas como guarderías internas, campamentos de verano, horarios flexibles, puestos compartidos, permisos para los festivales escolares, teleconmutación y trabajos de medio tiempo. Pero se dieron cuenta rápidamente de que estos conflictos no eran exclusivos de mujeres con niños: los hombres y las mujeres sin hijos también enfrentaban el problema. Por ejemplo, las grandes cargas de trabajo y las exigencias crecientes de viajar dificultaban a muchos trabajadores cumplir con sus responsabilidades en el trabajo y en la vida privada. Así, en un estudio de Harvard, 82 por ciento de los hombres de 20 a 39 años dijeron que un horario "que tomara en cuenta a la familia" era su criterio más importante para un empleo.⁸² Incluso muchos de los trabajadores que parecían "capaces de hacerlo todo" sentían culpas o tensiones.⁸³

En nuestros días, el centro laboral progresista se modifica para dar cabida a las diversas necesidades de una fuerza de trabajo diversificada. Entre tales modificaciones se encuentran ampliar las opciones de horarios y prestaciones para dar mayor flexibilidad laboral a los empleados de modo que equilibren o integren mejor su vida profesional y personal. En la figura 17.5 se dan algunos ejemplos de iniciativas de las organizaciones para ayudar a sus empleados a reducir estos conflictos.

Las investigaciones recientes sobre los conflictos entre el trabajo y la vida privada han arrojado nuevos conocimientos sobre qué funciona y cuándo. Por ejemplo, las pruebas indican que las presiones de tiempo no son el principal problema en estos conflictos,⁸⁴ sino la interferencia psicológica del ámbito del trabajo en el familiar y viceversa. La gente se preocupa por sus dificultades personales en el trabajo y en casa piensa en sus problemas laborales. De esta manera, el padre está presente en casa a la hora de la merienda pero su mente vaga lejos de la mesa. Esto apunta a que las organizaciones deben esforzarse en ayudar a los empleados no tanto con las cuestiones de la administración del tiempo, sino en ayudarles a que dividan netamente su existencia. Hacer que las cargas de trabajo sean razonables, reducir los viajes de trabajo y ofrecer guarderías de calidad en las instalaciones propias son ejemplos de prácticas que sirven para este cometido. También, y no es de sorprender, se ha descubierto que las personas tienen preferencias variadas de horarios y prestaciones.⁸⁵ Algunas prefieren iniciativas de la organización que separen mejor el trabajo de su vida privada. Otras prefieren las medidas que faciliten la integración de los dos ámbitos. Por ejemplo, los horarios flexibles permiten programar para el trabajo las horas que menos probabilidades tengan de chocar con las responsabilidades familiares. Por otro lado, las guarderías internas favorecen la integración porque atenúan los límites entre las responsabilidades laborales y las familiares. Quienes prefieren la segmentación se sienten más satisfechos y comprometidos con su trabajo si se les ofrecen opciones como horarios flexibles, puestos compartidos y trabajos de medio tiempo. Los que prefieren la integración responden mejor a opciones como guarderías internas, gimnasios y paseos campestres familiares patrocinados por la compañía.

Capacitación en la diversidad

El pivote de los programas de diversidad es la capacitación. Por ejemplo, en una encuesta relativamente reciente se encontró que, entre las compañías con iniciativas a favor de la diversidad, el 93 por ciento utilizaba la capacitación como parte de sus programas.⁸⁶ Los programas de capacitación en la diversidad están destinados a proveer un vehículo para afinar el estado de alerta y examinar los estereotipos. Los participantes aprenden a valorar las diferencias individuales, aumentar su comprensión de otras culturas y poner en duda las tipificaciones.⁸⁷ En la economía global actual, la capacitación en la diversidad es útil para acelerar la cooperación en los equipos multinacionales, facilitar el aprendizaje en grupo y reducir los malentendidos culturales.⁸⁸

El programa ordinario dura de medio día a tres días y abarca ejercicios de intercambio de papeles, clases y sesiones de discusión y de compartir experiencias.

Estrategia	Programa o política	Ejemplo
De tiempo	Horario flexible Puesto compartido Trabajo de medio tiempo Permisos de paternidad y maternidad Telecomunicación Cerrar plantas y oficinas en ocasiones especiales	En Menor Graphics, 98 por ciento de los empleados tiene un horario flexible IBM da a los padres tres años de permiso con trabajo garantizado luego del nacimiento de un hijo J.M. Smuckers cierra plantas en el coto de ciervos el primer día de la temporada de caza
De información	Página electrónica en la intranet sobre el equilibrio entre trabajo y familia Asesoría para reubicación Recursos para la atención de ancianos	Ernst & Young ofrece en su intranet páginas electrónicas sobre la relación entre trabajo y familia que incluyen información sobre cómo escribir propuestas de horario flexible, encontrar a alguien para compartir el puesto, etcétera
De dinero	Vales para guardería Prestaciones flexibles Asesoría para adopción Descuentos en costos de guardería Permisos con goce de sueldo	En Lucent Technologies, los empleados con seis meses de servicios reciben 52 semanas de permiso por maternidad o paternidad con medio sueldo
Servicios directos	Guardería interna Atención básica de emergencia Servicios internos de salud y belleza Servicios de concierjería Cenas en restaurantes	S.C. Johnson ofrece a sus empleados servicios de concierjería subsidiados para el mantenimiento del coche, compras, etcétera AFLAC tiene dos guarderías internas Genentech tiene una peluquería interna Stratus Technologies ofrece en sus instalaciones mamografías y pruebas de detección de cáncer cutáneo
De cambio de cultura	Capacitación a los jefes para que ayuden a los empleados a enfrentar los conflictos entre trabajo y vida personal Vincular el pago de los gerentes a la satisfacción de los empleados Centrarse en el desempeño real de los empleados, no en el tiempo en el trabajo	Todos los principales centros de Johnson & Johnson tienen un gimnasio Lucent, Marriott, Merck, Pfizer, Prudential y Xerox, entre otras, vinculan el pago de los jefes a la satisfacción de los empleados

Fuente: Basado en C.A. Thompson, "Managing the Work-Life Balancing Act: An Introductory Exercise," en *Journal of Management Education*, abril de 2002, p. 210, y R. Levering y M. Moskowitz, "The Best in the Worst of Times," en *Fortune*, 4 de febrero de 2002, pp. 60-90.

Por ejemplo, en un ejercicio de capacitación en Hartford Insurance para aumentar la sensibilidad al envejecimiento se pidió a los participantes que contestaran las siguientes preguntas: 1) Si usted no supiera cuántos años tiene, ¿qué edad se calcularía? En otras palabras, ¿qué tan viejo se siente? 2) Cuando tenía 18 años, pensaba que la mitad de la vida era a los _____ años. 3) Hoy creo que la mitad de la vida es a los _____ años. 4) ¿Cuál sería su primera reacción si alguien lo llamara "trabajador más viejo"?⁷⁸⁹ A continuación, con las respuestas se analizaban los estereotipos de la edad. En otro programa destinado a avivar la conciencia de la fuerza de los estereotipos, se pedía a cada participante que escribiera una lista anónima de todos los grupos que hubiera tipificado (mujeres, cristianos conversos, negros, homosexuales, latinoamericanos, hombres).⁹⁰ También se les pidió que explicaran por qué habían tenido dificultades para trabajar con ciertos grupos. De acuerdo con las respuestas, invitaron oradores para que echaran por tierra los estereotipos adosados a cada grupo, a lo que siguió una discusión extensa.

RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

Las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes que moldean el comportamiento y las actitudes de los empleados. En este capítulo estudiamos la influencia de las prácticas de selección, programas de capacitación y desarrollo, sistemas de evaluación del desempeño y la presencia de los sindicatos.

Prácticas de selección

Las prácticas de selección de una organización determinarán a quién se contrata. Si se diseñan convenientemente, identificarán a los candidatos competentes y los harán coincidir con los puestos y la empresa. El uso de los medios de selección apropiados aumentará la probabilidad de escoger a la persona adecuada para cubrir una vacante.

Aunque la selección de personal está lejos de ser una ciencia, algunas organizaciones no diseñan sus sistemas de selección para incrementar al máximo la probabilidad de alcanzar la mejor correspondencia entre el trabajador y el puesto. Cuando se cometen errores, el desempeño del candidato elegido no será satisfactorio y será necesario capacitarlo para mejorar sus habilidades. En el peor de los casos, el candidato será inaceptable y habrá que encontrarle un reemplazo. Del mismo modo, cuando el proceso de selección da por resultado la contratación de candidatos poco calificados o individuos que no se adaptan a la organización, éstos se sienten disgustados y tensos y no están a gusto, lo que sólo va a aumentar su insatisfacción con el trabajo.

Programas de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación afectan de dos maneras el comportamiento en el trabajo. La más evidente es que mejoran directamente las capacidades del empleado para cumplir con su trabajo. Esta mejora en las capacidades acrecienta el potencial del empleado de desenvolverse en un nivel superior. Desde luego, que el potencial se materialice es un asunto básicamente de motivación.

El segundo beneficio de la capacitación es que aumenta la eficacia personal de los empleados. Como recordará del capítulo 6, la eficacia personal es la esperanza del individuo de que es capaz de ejecutar las conductas que se requieren para producir un resultado.⁹¹ En cuanto a los empleados, estas conductas son las tareas del trabajo y el resultado es el buen desempeño. Los empleados con un sentimiento más acusado de su eficacia personal tienen grandes expectativas en cuanto a sus capacidades de salir adelante en las situaciones novedosas. Tienen confianza y esperan tener éxito. Así, la capacitación es un medio para favorecer la eficacia personal, porque los empleados están más dispuestos a emprender las tareas del trabajo y empeñar un esfuerzo mayor. O bien, en términos de las teorías de las expectativas (véase el capítulo 6), es más probable que vean que su esfuerzo conduce al desempeño.

También expusimos en este capítulo el desarrollo de carrera. Señalamos la importante disminución de los programas formales destinados a guiar la carrera de los empleados en una sola organización. Pero los empleados no dejan de apreciar la planeación y el desarrollo de carrera; por eso, las organizaciones pueden aumentar su compromiso, lealtad y satisfacción alentándolos y guiándolos en un plan de carrera dirigido por ellos mismos, además de comunicables claramente las metas y estrategias a futuro de la empresa, dando a los empleados experiencias de crecimiento, prestándoles ayuda económica para mantener actualizados sus conocimientos y concediéndoles tiempo con goce de sueldo para capacitación fuera del trabajo.

Evaluación del desempeño

Una meta importante de la evaluación del desempeño es valorar precisamente la aportación del empleado como base para tomar las decisiones sobre la distribución de las remuneraciones. Si el proceso de evaluación hace hincapié en los criterios equivocados o valora mal el desempeño real, las remuneraciones de los empleados serán excesivas o insuficientes. Como demostramos en el capítulo 6, cuando explicamos la teoría de la equidad, esto puede traer consecuencias negativas como menor esfuerzo, mayor ausentismo o búsqueda de otras alternativas de empleo. Además, se ha descubierto que el contenido de la evaluación del desempeño tiene una influencia en el desempeño y la satisfacción de los empleados.⁹² En concreto, este desempeño y satisfacción aumentan si la evaluación se basa en criterios conductuales orientados a los resultados, si se analizan los temas profesionales tanto como los de desempeño y si se da a los trabajadores la oportunidad de participar en la evaluación.

Contacto obrero-patronal

La presencia de un sindicato en una organización añade otra variable en nuestra indagación para explicar y pronosticar el comportamiento de los empleados. Se sabe que el sindicato es un elemento muy importante en las impresiones, actitudes y conducta de los empleados.

El poder de los sindicatos aflora en los acuerdos de las negociaciones colectivas con la dirección. Buena parte de lo que los empleados pueden y no pueden hacer en su trabajo está estipulado formalmente en esos acuerdos. Además, las normas informales que fomentan la cohesión de los sindicatos alientan o desalientan la productividad, la dedicación a la empresa y la moral.

PUNTO

Llegó el momento de abolir las evaluaciones del desempeño

Las evaluaciones del desempeño nos han fallado. Quitan mucho tiempo y esfuerzo a la administración, y en lugar de entregar información valiosa y confiable para tomar decisiones de recursos humanos, por lo regular lo único que consiguen es desmotivar a los empleados, tal como se efectúan actualmente, las evaluaciones del desempeño dan a la administración datos inservibles y hacen que los empleados se sientan enojados, se pongan celosos y se vuelvan cínicos.

No faltan las buenas razones para eliminar las evaluaciones del desempeño.⁹³ Por ejemplo, la totalidad del proceso es política. La administración lo aprovecha con propósitos secundarios: cubrirse en caso de demandas, justificar niveles salariales distintos, premiar a los aliados y castigar a los enemigos. A los empleados el proceso les parece un engaño que puede manipularse con fines políticos; por tanto, le conceden poco valor tanto al proceso en sí como a sus resultados.

Las evaluaciones del desempeño son subjetivas. A pesar de los esfuerzos por formalizar y sistematizar el proceso, los errores de los calificadores hacen aún que los resultados sean muy sospechosos. Además, estos resultados suelen estar inflados y no están diferenciados. Es habitual que 80 por ciento o más de los empleados obtengan calificaciones por arriba del promedio, con lo que se exagera la contribución de la mayoría y se pasa por alto a los que se desenvuelven mal.

Los empleados no son inmunes a las influencias de las evaluaciones periódicas del desempeño. Cualquiera que sea su validez, quieren que sean favorables. Lo que los alienta a encaminar sus esfuerzos en la dirección equivocada, con el fin de dar una buena imagen en los criterios elegidos para evaluar. Desde luego, esto explica muchos comportamientos que socavan el desempeño general de la organización, como seguir reglas que carecen de sentido o entregarse a prácticas que renuncian a grandes ganancias futuras a cambio de tener ganancias pequeñas de inmediato.

Las evaluaciones del desempeño iban bien en el mundo administrativo de las décadas de 1950 y 1960, un mundo de organizaciones burocráticas regidas por directores que mandaban y controlaban. En el ambiente actual de equipos y facultamiento, las evaluaciones del desempeño son obsoletas y deberíamos suprimirlas.

Buena parte de este argumento se basa en T. Coens y M. Jenkins, *Abolishing Performance Appraisals*, San Francisco: Berrett-Koehler, 2000.

CONTRAPUNTO

Ningún observador informado debería de aceptar que la evaluación del desempeño tiene sus fallas, pero esa no es razón para suprimir su práctica.

Ningún observador informado debería de aceptar que la evaluación del desempeño tiene sus fallas, pero esa no es razón para suprimir su práctica. Si se eliminan las evaluaciones del desempeño, ¿con qué se sustituyen? Necesitamos alguna medida de la contribución de los empleados. Tenemos que hacer responsables a los trabajadores del compromiso con su grupo y su organización, y ellos requieren alguna forma de retroalimentación sobre cómo pueden mejorar si no satisfacen sus compromisos.

Muchos de los aspectos negativos de las evaluaciones del desempeño se pueden corregir al aplicar lo que hemos aprendido que las hace más válidas y confiables y centrándonos más en el desarrollo que en la evaluación.

Muchas de las críticas que se enderezan contra las evaluaciones del desempeño se deben a la forma en que se maneja el proceso. Por ejemplo, hacer que los empleados participen en el establecimiento de sus metas y pedirles que se evalúen ellos mismos hace el proceso más democrático y menos amenazador. Al comparar las calificaciones, la administración reduce al mínimo el efecto de las puntuaciones infladas, aparte de que recurrir a varios evaluadores aminora la probabilidad de que se presenten influencias políticas y aumenta la validez de los resultados.

Además, las evaluaciones del desempeño deben servir para más que la mera valoración; es decir, deben hacer más que tratar de identificar lo que está mal y deben servir para fines de desarrollo, para que los empleados sepan cómo pueden mejorar. Cuando el proceso se centre más en el desarrollo que en la evaluación, muchas de sus críticas se apaciguarán. En su función de desarrollo, los administradores ya no tienen que jugar a ser Dios, sino que apoyan y educan a los empleados para que se desenvuelvan mejor.

Los argumentos en contra de la evaluación del desempeño están equivocados. El concepto es sólido; lo que hay que eliminar es el mal aprovechamiento del proceso. Al conceder mayor importancia al desarrollo que a la evaluación y al verificar que se sigan los mejores métodos, la evaluación del desempeño puede ser una herramienta valiosa para mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización.

Preguntas de repaso

- ¿Qué es el análisis de puestos? ¿Cuál es su relación con las contrataciones de la organización?
- ¿Qué son los centros de evaluación? ¿Por qué cree que serían más eficaces para elegir efectivos que los exámenes escritos tradicionales?
- Compare la capacitación formal con la informal.
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para ayudar a los empleados a desarrollar su carrera?
- ¿Qué pueden hacer los individuos para fomentar su propia carrera?
- ¿Por qué las organizaciones evalúan a sus empleados?
- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de los siguientes métodos de evaluación del desempeño: a) textos escritos, b) escalas de calificación gráfica, c) escalas de calificación basadas en el comportamiento?
- ¿Cómo puede la administración evaluar a los individuos que trabajan como parte de un equipo?
- ¿Cuál es el efecto del sistema de evaluación del desempeño en el comportamiento de los empleados?
- ¿Qué efecto tienen los sindicatos en el sistema de recompensas de una organización?

Preguntas de razonamiento crítico

- “El mejor pronosticador del comportamiento futuro es el comportamiento pasado.” ¿Cómo se ganaría por esta frase para administrar los recursos humanos?
- Describa un programa de capacitación que diseñaría para que los empleados fomenten sus capacidades interpersonales. ¿Cuál sería su diferencia con un programa destinado a mejorar el comportamiento ético de los trabajadores?
- ¿Qué relación, si acaso, hay entre el análisis de puestos y la evaluación del desempeño?
- ¿Qué problemas, si acaso, anticipa que ocurran por la aplicación de evaluaciones de 360 grados?
- GE se enorgullece de elevar continuamente el nivel de desempeño despidiendo cada año a los empleados que se encuentran en el 10 por ciento inferior. En cambio, Lincoln Electric Co., de Cleveland, presume de su política contraria a los despidos y ha dado empleo seguro a sus trabajadores desde 1958. ¿Cómo es que dos empresas exitosas tienen formas tan diferentes de abordar la seguridad laboral? ¿Cómo funcionan las dos? ¿Qué implicaciones deduce del éxito de las dos prácticas?

Ejercicio en equipo

Evaluación del desempeño y retroalimentación

Objetivo

Experimentar la evaluación del desempeño y observar para dar retroalimentación del desempeño.

Tiempo

Aproximadamente 30 minutos.

Procedimiento

Se instituye un jefe del grupo, ya sea un voluntario o alguien elegido por el maestro. El jefe presidirá las discusiones del grupo y hará las funciones del gerente en la revisión de la evaluación.

El maestro abandonará el aula. A continuación, el jefe dedicará no más de 15 minutos a coordinar a la clase para que evalúen al maestro. Su profesor entiende que no se trata más que de un ejercicio y está listo para aceptar las críticas (y, desde luego, cualquier elogio que quieran comunicar). El maestro también sabe que la evaluación del jefe es la suma de las aportaciones de muchos estudiantes. Por todo lo anterior, sean francos y honestos en su evaluación y tengan la confianza de que el maestro no cobiará ninguna venganza.

En las investigaciones se han identificado siete dimensiones del desempeño en el trabajo de los académicos universitarios: 1) sus conocimientos, 2) métodos de evaluación, 3) relaciones con los estudiantes, 4) capacidades organizativas, 5) capacidades

de comunicación, 6) importancia de la materia, y 7) utilidad de las tareas. La discusión sobre el desempeño del maestro debe centrarse en estas dimensiones. El jefe, si lo quiere, puede tomar notas para su uso, pero no tiene que entregarle al maestro ninguna documentación escrita.

Cuando pasen los 15 minutos destinados a la discusión, el jefe llamará de vuelta al maestro. La revisión del desempeño empezará en cuanto el profesor cruce la puerta. El jefe del grupo será el gerente y el maestro representará su propio papel.

Al terminar, el análisis de la clase se enfocará en los criterios de evaluación del desempeño y en qué tan bien ofreció el jefe la retroalimentación del desempeño.

Disyuntiva ética

¿Es inmoral amoldar el currículo?

¿Cuándo darle un “cariz positivo” a nuestros logros rebasa los límites y se convierte en un equivoco o una mentira? ¿Un resumen tiene que ser 100 por ciento verídico? Consideremos las siguientes situaciones.”

Sean de lo su puesto como “auxiliar de crédito”. Al buscar otro empleo, dice que trabajó como “analista de crédito”, pues piensa que suena más impresionante. ¿Es incorrecto este cambio del nombre del puesto?

Hace unos ocho años, Emily pasó nueve meses en un trabajo y otro, que dedicó a viajar por el extranjero. Por miedo de que consideraran que es inestable o que le falta motivación profesional, anotó en su resu-

Incidente

¿Es forma de dirigir una empresa?

SAS Institute Inc. es probablemente, de las compañías de software más importantes del mundo, la menos conocida. La empresa elabora software de análisis estadístico (sus siglas, SAS, significan *statistical analysis software*) y crece muy rápidamente. De 1,900 empleados que tenía hace un año, tiene ahora 5,400. Pero SAS no es la compañía ordinaria de software. No es la compañía ordinaria de *mainframe* de software. No es la compañía ordinaria de *mainframe*.

En su sede, a las afueras de Raleigh, Carolina del Norte, hay un gimnasio de 3,300 metros cuadrados para los empleados. Hay un piso grande de duela para ejercicios aeróbicos, dos canchas completas de basquetbol, mesas de billar, una sala privada con domo para practicar el yoga y zonas de acondicionamiento físico. En el exterior hay canchas de fútbol y softbol. Varias veces a la semana se dan masajes y se ofrecen clases de golf, bailes africanos, tenis y tai chi. La compañía también opera la guardería interna más grande de Carolina del Norte. Para animar a las familias a que coman juntas, la cafetería de SAS cuenta con asientos para bebés y sillas altas. Para alentarlas a que cenén juntas, tiene una jornada de siete horas, cinco días por semana. A diferencia de muchas empresas de software, obsesionadas con el trabajo, la mayoría de los empleados de SAS salen de la oficina a las cinco de la tarde. A la dirección le gusta decir que la cultura del sitio es “relajada”.

La lista de comodidades para los empleados no se detiene. Refrescos, café, té y jugo sin límite. Una semana pagada de vacaciones entre Navidad y Año Nuevo.

men que realizó “actividades independientes de asesoría” durante ese periodo. ¿Hizo mal?

Michael tiene 50 años y un expediente profesional impresionante. Hace 30 años pasó 10 semestres en la universidad pero nunca se tituló. Ahora es candidato a ocupar una vicepresidencia de 175,000 dólares anuales en otra compañía. Michael sabe que tiene la capacidad y los antecedentes para hacer el trabajo, pero no consiguió la entrevista si admite que no tiene un título universitario. También sabe que a estas alturas de su carrera es poco probable que alguien verifique su historia académica. ¿Debe poner en su currículum que concluyó la universidad?

Una clínica interna de prevención, con seis enfermeras profesionales y dos médicos. Seguro médico gratuito para los empleados. Lavado en 24 horas de la ropa sucia de ejercicio. Atendido casual todos los días. Asesoría y directorio de servicios médicos para la atención de ancianos. Permisos por enfermedad ilimitados, más permisos por enfermedad de familiares.

¿Es ésta la manera de dirigir una empresa? Así lo cree la dirección. La estrategia de SAS es hacer imposible que la gente no realice su trabajo. Aunque no ofrece acciones de la casa ni paga salarios mejores que la competencia, la compañía ha formado una fuerza laboral de increíble lealtad. En general, mientras que la competencia tiene tasas de rotación de más de 30 por ciento, la tasa de SAS nunca ha pasado de cinco por ciento. La dirección asegura que ahorra 67 millones de dólares al año sólo en costos de sustitución de empleados, reclutamiento, entrevistas, mudanza de los nuevos trabajadores y tiempo de trabajo perdido. Así tiene 12,500 dólares al año por empleado que gasta en prestaciones únicamente por si alguien se pregunta si la compañía obtiene alguna ganancia, añadamos lo siguiente: SAS es propiedad de sólo dos personas: Jim Goodnight y John Sall. Hace poco, la revista *Forbes* situó a Goodnight, con 3,000 millones de dólares en el número 43 de su lista de los 400 más ricos de Estados Unidos. Sall, que tiene 1,500 millones de dólares ocupa el lugar 110.

Preguntas.

1. Un crítico dice que SAS tiene "un método del Hermano Mayor (Big Brother) para dirigir a las personas". ¿Es demasiado paternalista la compañía? ¿Puede ser una compañía demasiado paternalista?
2. ¿Cuándo, si acaso, las iniciativas que favorecen el trabajo y la familia se vuelven paternalistas?
3. ¿Qué lados negativos, si acaso, le vería a trabajar en SAS?
4. ¿Las prácticas progresistas de recursos humanos, como las de SAS, son una *causa* o un *resultado* de las utilidades elevadas? Analice.

PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS CONCIENCIA PERSONAL APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES

Capacidades para entrevistar
Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 17 (What's My Decision-Making Style?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado "Entrevistas de selección" de la página 630.

Notas

1. C. Maitlack, "The High Cost of France's Aversion to Layoffs", en *Business Week*, 5 de noviembre de 2001, p. 56.
2. Vease B. Becker y B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", en *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 779-801; J.T. Delaney y M.A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational Performance", en *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 949-69; y M.A. Huselid, S.E. Jackson y R.S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", en *Academy of Management Journal*, febrero de 1997, pp. 171-88.
3. Vease, por ejemplo, C.T. Dorch, "Job-Person Match", en *Personnel Journal*, junio de 1989, pp. 49-57; y S. Kynes y B. Gerhart, "Interview Assessments of Applicant 'Fit': An Exploratory Investigation", en *Personnel Psychology*, primavera de 1990, pp. 13-34.
4. Vease, por ejemplo, J.V. Gino, *Job Analysis: A Handbook for the Human Resource Director*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988.
5. D.E. Bowen, G.E. Ledford, Jr., y B.R. Nathan, "Hiring for the Organization, Not the Job", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1991, pp. 35-51; E.E. Lawler III, "From Job-Based to Competency-Based Organizations", en *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1994, pp. 3-15; D.M. Cable and T.A. Judge, "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1997, pp. 546-61; y A.L. Kristof-Brown, "Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' and Interviewers' Perceptions", en *Personnel Psychology*, agosto de 1999, pp. 85-96.
6. R.A. Posthuma, F.P. Morgeson y M.A. Campion, "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trend Over Time", en *Personnel Psychology*, primavera de 2002, p. 1.
7. L. Yoo-Jim, "More Companies Rely on Employee Interviews", en *Business Korea*, noviembre de 1994, pp. 22-23.
8. T.J. Hanson y J.C. Bales, "An Alternative to Interviews", en *Personnel Journal*, junio de 1985, p. 114.
9. K.I. van der Zee, A.B. Bakker y P. Bakker, "Why are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1994, pp. 659-65.
10. Vease M.A. McDaniel, D.L. Whetzel, F.L. Schmidt y S.D. Maurer, "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 599-616; J.M. Conway, R.A. Jakoy y D.F. Goodman, "A Meta-Analysis of Interview and Internal Consistency Reliability of Selection Interviews", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1995, pp. 565-79; M.A. Campion, D.K. Palmer y J.E. Campion, "A Review of Structure in the Selection Interview", en *Personnel Psychology*, agosto de 1997, pp. 655-702; F.L. Schmidt y J.E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", en *Psychological Bulletin*, septiembre de 1998, pp. 262-74; y A.L. Huffcutt y D.J. Woehr, "Further Analysis of Employment Interview Validity: A Quantitative Evaluation of Interviewer-Related Structuring Methods", en *Journal of Organizational Behavior*, julio de 1999, pp. 549-60.
11. R.L. Dipboye, *Selection Interviews: Process Perspectives*, Cincinnati, South-Western Publishing, 1992, pp. 42-44; y R.A. Posthuma, F.P. Morgeson y M.A. Campion, "Beyond Employment Interview Validity", pp. 1-81.
12. A.L. Huffcutt, J.M. Conway, P.L. Roth y N.J. Stone, "Identification and Meta-Analytic Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2001, p. 910.
13. Vease G.A. Adams, T.C. Elacqua y S.M. Colarelli, "The Employment Interview as a Socometric Selection Technique", en *Journal of Group Psychology*, otoño de 1994, pp. 99-113; R.L. Dipboye, "Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the Job-Fit Model", en *Research in Personnel Human Resource Management*, vol. 12, 1994, pp. 79-123; y B. Schneider, D.B. Smith, S. Taylor y J. Fleener, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1998, pp. 462-70.
14. Vease, por ejemplo, J.H. Prager, "Nasty or Nice: 56-Question Quiz", en *The Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2000, p. A-4.
15. G. Nicholson, "Screen and Glean: Good Screening and Background Checks Help Make the Right Match for Every Open Position", en *Workforce*, octubre de 2000, pp. 70-72.
16. E.E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection", en *Personnel Psychology*, invierno de 1973, p. 475.
17. R.J. Herrnstein y C. Murray, *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*, Nueva York, Free Press, 1994; y M.J. Ree, J.A. Farley y M.S. Teichout, "Predicting Job Performance: Not Much More Than g", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 518-24.
18. J. Flint, "Can You Tell Appleaple from Pickles?", en *Forbes*, 9 de octubre de 1995, pp. 106-108.
19. D.S. Ones, C. Viswesvaran y F.L. Schmidt, "Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, pp. 679-703; P.R. Sackett y J.E. Warek, "New Developments in the Use of Measures of Honesty, Integrity, Conscientiousness, Dependability, Trustworthiness, and Reliability for Personnel Selection", en *Personnel Psychology*, invierno de 1996, pp. 787-829; y F.L. Schmidt y J.E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology".
20. P. Carbonara, "Hire for Attitude, Train for Skill", en *Fast Company*, Greatest Hits, vol. 1, 1997, p. 68.
21. J.J. Ashby y J.A. Sarrin, "Realistic Work Sample Tests: A Review", en *Personnel Psychology*, invierno de 1974, pp. 519-33; e I.T. Robertson y R.S. Kandola, "Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact and Applicant Reaction", en *Journal of Occupational Psychology*, primavera de 1982, pp. 171-82.
22. R.E. Carlson, "Effect of Interview Information in Altering Valid Impressions", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1971, pp. 66-72; M. London y M.D. Hakei, "Effects of Applicant Stereotypes, Order, and Information on Interview Impressions", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1974, pp. 157-62; y E.C. Webster, *The Employment Interview: A Social Judgment Process*, Ontario, Canada, S.I.P., 1982.
23. N.R. Bardack y F.T. McAndrew, "The Influence of Physical Attractiveness and Manner of Dress on Success in a Simulated Personnel Decision", en *Journal of Social Psychology*, agosto de 1985, pp. 777-78; y R. Bull y N. Rumsey, *The Social Psychology of Facial Appearance*, Londres, Springer-Verlag, 1988.
24. T.W. Dougherty, R.J. Ebert y J.C. Callender, "Policy Capturing in the Employment Interview", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1986; y T.M. Macan y R.L. Dipboye, "The Relationship of the Interviewers' Preinterview Impressions to Selection and Recruitment Outcomes", en *Personnel Psychology*, otoño de 1990, pp. 745-69.
25. Vease, por ejemplo, A.C. Sychalski, M.A. Quinones, B.B. Gaugler y K. Pothly, "A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States", en *Personnel Psychology*, primavera de 1997, pp. 71-90; y C. Woodruff, *Development and Assessment Centers: Identifying and Assessing Competence*, Londres, Institute of Personnel and Development, 2000.
26. B.B. Gaugler, D.B. Rosenthal, G.C. Thornton y C. Benson, "Meta-Analysis of Assessment Center Validity", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, pp. 493-511; G.C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1992; W. Arthur, Jr., D.J. Woehr y R. Maldegen, "Convergent and Discriminant Validity of Assessment Center Dimensions: A Conceptual and Empirical Reexamination of the Assessment Center Construct-Related Validity Paradox", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 4, 2000, pp. 813-35; y P.G.W. Jansen y B.A.M. Stoep, "The Dynamics of Assessment Center Validity: Results of a 7-Year Study", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2001, pp. 741-53.
27. Citado en *Training*, octubre de 2001, p. 42.
28. Citado en *Training*, marzo de 2002, p. 24.
29. Citado en D. Baynton, "America's \$60 Billion Problem", en *Training*, mayo de 2001, p. 51.
30. "Basic Skills Training Pays Off for Employers", en *HRMagazine*, octubre de 1999, p. 32.
31. D. Baynton, "America's \$60 Billion Problem", p. 51.
32. A. Bernstein, "The Time Bomb in the Workforce: Illiteracy", en *Business Week*, 25 de febrero de 2002, p. 122.
33. D. Baynton, "America's \$60 Billion Problem", p. 52.
34. J. Barbartian, "Mark Spear: Director of Management and Organizational Development, Miller Brewing Co.", en *Training*, octubre de 2001, pp. 34-38.
35. G.R. Weaver, L.K. Trevino y P.L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990s: An Empirical Study of the Fortune 1000", en *Journal of Business Ethics*, febrero de 1999, pp. 283-94.
36. K. Dobbs, "The U.S. Department of Labor Estimates that 70 Percent of Workplace Learning Occurs Informally", en *Sales & Marketing Management*, noviembre de 2000, pp. 94-98.
37. S.J. Wells, "Forget the Formal Training, Try Chatting at the Water Cooler", en *The New York Times*, 10 de mayo de 1998, p. B1-11.
38. Vease, por ejemplo, K.G. Brown, "Using Computers to Deliver Training: Which Employees Learn and Why?", en

- Personnel Psychology, verano de 2001, pp. 271-96, y "The Delivery: How U.S. Organizations Use Classrooms and Computers in Training", en *Training*, octubre de 2001, pp. 66-72.
39. A. Munio, "Cisco's Quick Study", en *Fast Company*, octubre de 2000, pp. 287-95.
40. D.A. Kolb, "Management and the Learning Process", en *California Management Review*, primavera de 1976, pp. 21-31, y B. Filipczak, "Different Strokes: Learning Styles in the Classroom", en *Training*, marzo de 1995, pp. 43-48.
41. D.T. Hall et al. (comp.), *The Career is Dead—Long Live the Career*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996, y S.E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", en *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, 1999, pp. 457-84.
42. T. Peters, *The Brand You*, Nueva York, Knopf, 1999.
43. Basado en P. Hirsch, *Pack Your Own Parachute: How to Survive Mergers, Takeovers, and Other Corporate Disasters*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1987, R. Henkoff, "Winning the New Career Game", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, pp. 46-49, y H. Lancaster, "As Company Programs Fade, Workers Turn to Guild-like Groups", en *The Wall Street Journal*, 16 de enero de 1996, p. B1.
44. W.F. Cascio, *Applied Psychology in Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 5a. ed., 1998, p. 59.
45. Vease, por ejemplo, C.O. Longnecker, H.P. Sims y D.A. Gioia, "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1987, pp. 183-93; P. Villanova y H. Bernardin, "Impression Management in the Context of Performance Appraisal", en R.A. Giacalone y P. Rosenthal (comps.), *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1989, pp. 299-314, y P. Villanova y H. Bernardin, "Performance Appraisal: The Means, Motive, and Opportunity to Manage Impressions", en R.A. Giacalone y P. Rosenthal (comps.), *Applied Impression Management: How Image-Making Affects Managerial Decisions*, Newbury Park, CA, Sage, 1991, pp. 81-96.
46. P.M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, University of Chicago Press, ed. rev., 1963.
47. "The Cop-Out Cops", en *National Observer*, 3 de agosto de 1974.
48. Vease W.C. Borman y S.J. Motowidlo, "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", en N. Schmitt y W.C. Borman (comps.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, pp. 71-98; W.H. Bommer, J.L. Johnson, G.A. Rich, P.M. Podsakoff y S.B. MacKenzie, "On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis", en *Personnel Psychology*, otoño de 1995, pp. 587-605.
49. A.H. Loeber y K.S. Teel, "Appraisal Trends", en *Personnel Management*, septiembre de 1988, pp. 139-45.
50. G.P. Latham y K.N. Wexley, *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1981, p. 80.
51. Vease la revisión en R.D. Bretz, Jr., G.T. Milkovich y W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications", en *Journal of Management*, junio de 1992, p. 326.
52. Vease, por ejemplo, W.W. Tonnay y M. London (comps.), *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998; J. Ghoshade, "Managing five Paradoxes of 360-Degree Feedback", en *Academy of Management Executive*, febrero de 2000, pp. 140-50; J.D. Fecteau y S.B. Craig, "Are Performance Appraisal Ratings from Different Rating Sources Compatible?", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 215-27; J.F. Brett y L.E. Atwater, "360-Degree Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2001, pp. 930-42; y C. Whingrove, "Unraveling the Myths of 360 Straight Talk for Successful Outcomes", en *Compensation & Benefits Review*, noviembre-diciembre de 2001, pp. 34-37.
53. Chitido en D.A. Waldman, L.E. Atwater y D. Antonioni, "Has 360 Degree Feedback Gone Amok?", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1998, p. 86.
54. D.V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", en *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 587-89.
55. "Ivy League Grade Inflation", en *USA Today*, 8 de febrero de 2002, p. 11A.
56. A.S. Denisi y L.H. Peters, "Organization of Information in Memory and the Performance Appraisal Process: Evidence from the Field", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 717-37.
57. Vease, por ejemplo, J.W. Hedge y W.C. Borman, "Changing Conceptions and Practices in Performance Appraisal", en A. Howard (comp.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993, pp. 453-59.
58. Vease, por ejemplo, D.E. Smith, "Training Programs for Performance Appraisal: A Review", en *Academy of Management Review*, enero de 1986, pp. 22-40; T.R. Atney y R.M. McIntyre, "Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels-of-Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives", en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1987, pp. 567-72, y D.J. Wecht, "Understanding Rater-of-Reference Training: The Impact of Training on the Recall of Performance Information", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 525-34.
59. H.J. Bernardin, "The Effects of Rater Training on Leniency and Halo Errors in Student Rating of Instructors", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1978, pp. 301-308.
60. Loc. cit. y J.M. Ivancevich, "Longitudinal Study of the Effects of Rater Training on Psychometric Error in Ratings", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1979, pp. 502-508.
61. M.S. Taylor, K.B. Tracy, M.K. Renard, J.K. Harrison y S.J. Carroll, "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1995, pp. 495-523.
62. J.S. Lublin, "It's Shape-up Time for Performance Reviews", en *The Wall Street Journal*, 3 de octubre de 1994, p. B1.
63. Buena parte de esta sección se basa en H.H. Meyer, "A Solution to the Performance Appraisal Feedback Dilemma", en *Academy of Management Executive*, febrero de 1991, pp. 68-76.
64. Bill Gates, *The Road Ahead*, Nueva York, Viking, 1995, p. 86.
65. T.D. Schelhardt, "It's Time to Evaluate Your Work, and All Involved Are Groaning", en *The Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 1996, p. A1.
66. R.J. Butke, "Why Performance Appraisal Systems Fail", en *Personnel Administration*, junio de 1972, pp. 32-40.
67. B.R. Nathan, A.M. Mohrman, Jr., y J. Millman, "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", en *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 352-69. Vease también B.D. Cawley, L.M. Keeping y P.E. Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1998, pp. 615-33.
68. J. Zenger, "Making Performance Appraisal Work for Teams", en *Training*, junio de 1994, pp. 58-63.
69. E. Salas, T.L. Dickinson, S.A. Converse y S.J. Tannenbaum, "Toward an Understanding of Team Performance and Training", en R.W. Swezey y E. Salas (comps.), *Teams: Their Training and Performance*, Norwood, NJ, Ablex, 1992, pp. 3-29.
70. D.A. Decenzo y S.P. Robbins, *Human Resource Management*, Nueva York, Wiley, 7a. ed., 2002, p. 436.
71. Buena parte del material de esta sección es una adaptación de T.H. Hammer, "Relationship between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1978, pp. 560-77.
72. Vease B.B. Auster y W. Cohen, "Rallying the Bank and Elie", en U.S. News & World Report, 1º de abril de 1996, pp. 26-28, y M.A. Vesperel, "Wounded and Weaponless", en *Industry Week*, 16 de septiembre de 1996, pp. 46-58.
73. Vease J.B. Arthur y J.B. Dworkin, "Current Topics in Industrial and Labor Relations Research and Practice", en *Journal of Management*, septiembre de 1991, pp. 330-32.
74. Vease, por ejemplo, C.J. Berger, C.A. Olson y J.W. Bondreau, "Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards", en *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1983, pp. 289-324, y M.G. Evans y D.A. Ondrack, "The Role of Job Outcomes and Values in Understanding the Union's Impact on Job Satisfaction: A Replication", en *Human Relations*, mayo de 1990, pp. 401-18.
75. Vease, por ejemplo, M. Mendonca y R.N. Kanungo, "Managing Human Resources: The Issue of Cultural Fit", en *Journal of Management Inquiry*, junio de 1994, pp. 189-205, y N. Banamooty y S.J. Carroll, "Individualism/Collectivism Orientations and Reactions toward Alternative Human Resource Management Practices", en *Human Relations*, mayo de 1998, pp. 571-88.
76. A.M. Ryan, L. McFarland, H. Baron y R. Page, "An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice", en *Personnel Psychology*, verano de 1999, pp. 359-92.
77. *Ibid.*, p. 386.
78. M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay", en *The New York Times*, 22 de marzo de 2001, p. W1.
79. N.B. Henderson, "An Enabling Work Force", en *Nation's Business*, junio de 1998, p. 93.
80. Vease L. Urrutia y J. Hickman, "The Diversity Elite", en *Fortune*, 3 de agosto de 1998, pp. 114-22.
81. C. Oglesby, "More Options for Moms Seeking Work-Family Balance", en *www.cnn.com*, 10 de mayo de 2001.
82. "On the Daddy Track", en *The Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2000, p. A1.
83. M.B. Grover, "Daddy Stress", en *Forbes*, 6 de septiembre de 1999, pp. 202-208.
84. S.D. Friedman y J.H. Greenhaus, *Work and Family—Allies or Enemies?*, Nueva York, Oxford University Press, 2000.
85. N.P. Rothbard, T.L. Dumas y K.W. Phillips, "The Long Arm of the Organization: Work-Family Policies and Employee Preferences for Segmentation", trabajo presentado en la 61 reunión anual de la Academia de Administración, Washington, D.C., agosto de 2001.
86. Chitido en "Survey Shows 75% of Large Corporations Support Diversity Programs", en *Fortune*, 6 de julio de 1998, p. 514.
87. Vease, por ejemplo, S. Nelson, "Nurturing Diversity", en *Nation's Business*, junio de 1995, pp. 25-27; J.K. Ford y S. Fisher, "The Role of Training in a Changing Workplace and Workforce: New Perspectives and Approaches", en E.E. Kossek y S.A. Lobel (comps.), *Managing Diversity*, Cambridge, MA, Blackwell Publishers, 1996, pp. 164-93.
88. R. Koone, "Redefining Diversity", en *FTD*, diciembre de 2001, p. 25.
89. B. Hynes-Grafe, "To Thrive, Not Merely Survive", en la reunión de presentación de textos por sus autores, Washington, D.C., 21 de octubre de 1992, patrocinada por la Asociación Estadounidense de Jubilados, p. 12.
90. "Teaching Diversity: Business Schools Search for Model Approaches", en *Newsline*, otoño de 1992, p. 21.
91. A. Bandura, "Self-Efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioral Change", en *Psychological Review*, marzo de 1977, pp. 191-215, y P.C. Farley, "Self of Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1994, pp. 89-117.
92. B.R. Nathan, A.M. Mohrman, Jr., y J. Millman, "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", y B.D. Cawley, L.M. Keeping y P.E. Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions".