

Tema 10: RECURSOS HUMANOS

Libro 100. ADE.10.RecursosHumanos
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2018

1. FACTOR HUMANO
2. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - 2.1. Disponibilidad de recursos humanos
 - 2.2. Necesidades de recursos humanos
 - 2.3. Comparación de necesidades y disponibilidades
3. CONTRATACIÓN
 - 3.1. Reclutamiento
 - 3.2. Selección
 - 3.3. Rotación/retención
4. FORMACIÓN
 - 4.1. *Coaching y mentoring*
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
6. COMPENSACIÓN
 - 6.1. Diseño del sistema retributivo
 - 6.2. Retribución directa (dinero)
 - 6.2.1. Retribución fija y variable
 - 6.2.2. Salario base y complementos salariales
 - 6.2.3. Incremento por mérito versus bono
 - 6.3. Retribución indirecta
 - 6.3.1. Prestaciones legalmente obligatorias
 - 6.3.2. Prestaciones voluntarias
7. RELACIONES LABORALES
 - 7.1. Sindicatos
 - 7.2. Negociación colectiva
8. DESVINCULACIÓN DEL TRABAJADOR
9. DIVERSIDAD LABORAL
 - 9.1. Actitudes y barreras a la diversidad
 - 9.2. Ventajas e inconvenientes de una fuerza de trabajo diversa
 - 9.3. Gestión de la diversidad

1. FACTOR HUMANO

Existe una gran variedad de modelos que relacionan el capital humano de la organización con el rendimiento, si bien la investigación se centra básicamente en tres enfoques: universalista, contingente y basado en los recursos. Estas perspectivas más que entrar en conflicto operan en distintos niveles de análisis.

El enfoque universalista (prácticas laborales de alto rendimiento o alto compromiso) considera que existe una relación entre determinadas prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo. Uno de los modelos más difundidos es el de Pfeffer (1998b), que identifica siete prácticas de alto rendimiento: a) seguridad en el empleo, b) contratación selectiva, c) equipos autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones, d) retribución relativamente alta y contingente a los resultados, e) formación intensiva, f) reducción de estatus y barreras jerárquicas y g) participación de los empleados. En general, es la sinergia entre las prácticas las que las hace superiores a una aplicación individualizada.

El enfoque contingente niega la existencia de prácticas o sistemas de recursos humanos mejores que otros en todas las circunstancias, al asumir que su relación con el rendimiento organizativo siempre estará condicionada por terceras variables con las que deberá ser consistente. Por ejemplo, un modelo considera que el conjunto de las prácticas dependerá de la estrategia elegida para competir. Un sistema de compensación contingente debe considerar tres cuestiones (Kerr, 1999). En primer lugar, la empresa debe preguntarse qué resultado busca: beneficios más elevados, productos de alta calidad o mayor participación en el mercado, entre otros. En segundo lugar, la empresa debe ser capaz de medir esos resultados. En tercer lugar, la empresa debe relacionar el sistema de compensación con el resultado deseado. Sin embargo, la realidad muestra que muchas organizaciones aún no saben lo que desean lograr o son incapaces de medir los resultados.

Enfoque basado en los recursos y ventaja competitiva. De acuerdo con Barney (1991), el capital humano proporciona una ventaja competitiva sostenible cuando es valioso, escaso, inimitable e insustituible. A continuación, se analizan los factores que condicionan el cumplimiento de dichos criterios.

El capital humano es valioso si a) posee las competencias necesarias para llevar a cabo las actividades que satisfacen las necesidades de los clientes y b) está comprometido con la empresa manteniéndose leal. La competencia es una condición necesaria. El compromiso es un valor en alza. Los inversores prefieren empresas con empleados comprometidos, ya que estos contribuyen activamente a satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, los empleados comprometidos se sienten orgullosos y satisfechos por pertenecer a la organización, lo que mejora su motivación y potencia su lealtad a la misma. Todo ello repercute favorablemente en la rentabilidad empresarial. En este sentido, un personal profundamente implicado con la organización sustenta una cultura que facilita la obtención de un producto valioso para los clientes.

En cuanto a la escasez, se podría argumentar que el capital humano es abundante, ya que, en general, todos los países tienen tasas apreciable de paro, lo cual indica que existe un *stock* de trabajadores disponible en el mercado laboral. Sin embargo, dicha afirmación carece de validez si se considera el tipo de oferta de trabajadores a la cual

nos referimos. Si los puestos de trabajo son de bajo contenido profesional y no requieren que los trabajadores posean competencias relevantes, el exceso de oferta en el mercado de trabajo hace que los trabajadores no sean escasos. Ahora bien, demanda y oferta de trabajo no son homogéneas. Las empresas cuentan con diferentes puestos de trabajo, que requieren determinadas competencias y, por otra parte, los individuos difieren en el tipo y nivel de cualificaciones. Es más, cualquier individuo tiene alguna ventaja sobre los demás, pues siempre poseerá alguna información única que el resto no posee. En estos casos, dicho recurso puede resultar escaso al no ser un denominador común a todos los trabajadores disponibles en el mercado, pero, para que resulte valioso se requiere que pueda hacerse un uso beneficioso para los clientes, en caso contrario no tiene valor.

La escasez del recurso humano puede medirse a través de la base de conocimiento que acumula, un atributo demostradamente estable que sigue una distribución normal entre la población (Schmidt *et al.*, 1979). Ello implica que los individuos con competencias superiores son, por definición, escasos.

Para que un recurso sea difícil de imitar es necesario que los competidores no sean capaces de duplicarlo a la vez que las circunstancias en las que dicho recurso actúa. El argumento de la imitabilidad del factor humano puede apoyarse en cuatro pilares: a) la unicidad, b) la dependencia de la trayectoria, c) la ambigüedad causal y d) el carácter idiosincrásico.

La disponibilidad de trabajadores con cualificaciones excepcionales induce a la unicidad; por ejemplo, un equipo de fútbol con el mejor delantero del mundo. La dependencia de la trayectoria se apoya en que la empresa crea su historia a través del desarrollo de su propia cultura y procedimientos, por lo que su imitación requiere un largo período de tiempo y resulta excesivamente costosa para los competidores (Wright *et al.*, 1994). Por ello, la actuación superior de un equipo de trabajo es difícil de duplicar debido a la dificultad de constituir en poco tiempo un grupo coordinado.

La ambigüedad causal se manifiesta básicamente en el trabajo en equipo. La producción en equipo es aquella en la que (Alchian y Demsetz, 1972): a) no es evidente y, por lo tanto, resulta costoso averiguar la aportación de cada factor o participante en la obtención del producto total y b) el resultado obtenido por un conjunto de recursos es superior a la suma del resultado que por separado obtendrían dichos recursos. Puesto que el *output* del equipo no es la suma de los *outputs* individuales de cada participante, es imposible identificar la fuente de ventaja competitiva que surge de la producción de un equipo de trabajo. Además, dado que el capital humano es escaso (en el contexto en que se ha definido previamente), es improbable que un competidor pueda crear un equipo con exactamente los mismos atributos que el de la propia empresa y, así, reproducir su ventaja competitiva. En consecuencia, la ventaja competitiva sostenible procede de los equipos más que de los individuos (Barney y Wright, 1998). No obstante, esta barrera podría superarse contratando equipos completos, pero incluso la efectividad de estos estaría sujeta a las relaciones que mantienen con otros equipos dentro de la misma empresa (Alchian y Demsetz, 1972). De esta forma, contratar al equipo apropiado implicaría contratar los grupos con los que interactúa, lo que, en definitiva, supondría adquirir la empresa. Incluso ante esta circunstancia, la efectividad del equipo de trabajo estará sujeta a que sus miembros no abandonen la empresa y continúen funcionando de igual modo bajo la nueva dirección.

No todo el capital humano es homogéneo, sino que puede ser de carácter específico (o idiosincrásico) si su valor en el seno de una transacción es superior al que poseería bajo cualquier otra. Sucede cuando los individuos poseen conocimientos válidos únicamente para realizar ciertas tareas o para ocupar un puesto determinado en una empresa concreta. Un ejemplo típico es el del picador que extrae carbón de la mina, cuyas competencias de enorme valor en la realización de su tarea, carecen de valor en la realización de otras actividades. Un caso importante de especificidad es el trabajador que desarrolla redes de comunicación entre trabajadores clave y el resto de grupos de interés, tanto internos como externos. Tal entramado de relaciones sociales es difícil de duplicar y, por lo tanto, puede constituir el pilar para la creación de una ventaja competitiva. Además, es razonable pensar que el conocimiento y confianza que se desarrollan a lo largo del tiempo tengan valor únicamente en el seno de dicho contexto (Becker, 1964). Por ello, un sistema de recursos humanos válido para una fábrica no necesariamente genera resultados positivos en las nuevas plantas (Leopold y Hallier, 1999). Esta falta de consolidación de las prácticas de recursos humanos en nuevos contextos se debe precisamente a la distinta naturaleza de estos, lo cual pone de manifiesto que no se puede replicar la forma en que se desarrollan las relaciones humanas, incluso entre contextos que *a priori* pueden ser muy afines como son una matriz y su filial. De igual modo, se debe tener presente que las habilidades para trabajar en un equipo no son exactamente iguales a las necesarias para trabajar en otro, debido a que la capacidad de trabajar de forma efectiva, dados los miembros determinados de un equipo, depende de la interacción entre sus personalidades (Doeringer y Piore, 1971).

La insustituibilidad del factor humano hace referencia a la dificultad de que otra empresa pueda compensar una ventaja basada en el capital humano con otros recursos, como, por ejemplo, una tecnología superior. Asimismo, conviene recordar que el capital humano es el recurso que contribuye a integrar las capacidades elementales en otras de orden superior. Dichos argumentos avalan su calificación como insustituible.

Capital humano. Por capital humano nos referimos al conocimiento y a la formación adquiridos por una persona y que incrementa su capacidad de realizar actividades de valor económico. Es normalmente adquirido mediante la experiencia y de la formación a cargo de otros que ya tienen las competencias requeridas. Es el factor que diferencia la fuerza bruta de trabajo de la capacidad del experto en alguna función o tarea y es un determinante fundamental de la productividad (Milgrom y Roberts, 1992).

El capital humano se forma conscientemente mediante la educación y la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia. Algunas inversiones en capital humano no se hacen de manera consciente, sino que resultan de actividades que se lleva a cabo por otras razones. Un individuo que practica la natación por placer, se dedica a actividades de consumo pero también está mejorando su salud física, bien en el que se abreva para lograr otras metas.

Es útil distinguir entre el capital humano específico para una empresa y el general o inespecífico. El específico para la empresa está constituido por los conocimientos, la especialización y las relaciones interpersonales que incrementan la productividad de los trabajadores en sus empleos actuales, pero que son inútiles si el trabajador deja la empresa para irse a otra. El general encierra una formación y conocimientos que

aumentan la productividad de la persona cuando trabaja para cualquier empresa dentro de una amplia gama.

2. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planificación de los recursos humanos consiste en estimar las necesidades futuras de personal con el fin de asegurar que los trabajadores necesarios con las competencias adecuadas están disponibles en el momento y lugar apropiados con objeto de satisfacer las necesidades de la organización. Para ello, hay que llevar a cabo tres tipos de acciones: a) evaluar la disponibilidad de recursos humanos, b) calcular las necesidades futuras de recursos humanos y c) comparar las necesidades con las disponibilidades para determinar el ajuste. Previamente, conviene realizar un análisis detallado del entorno y situar las necesidades de personal en el contexto de la estrategia de la empresa (figura 1).

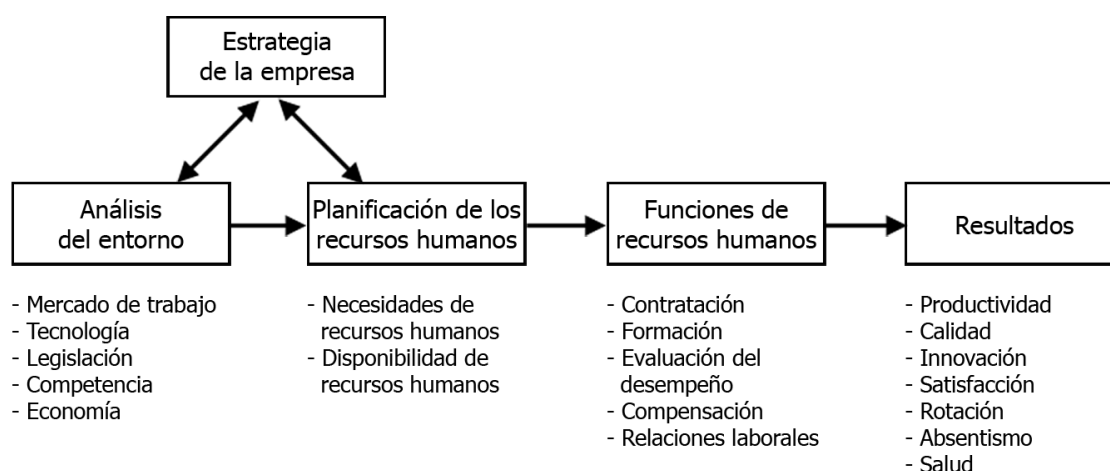


Figura 1: Planificación de los recursos huamnno

Hay que hacer un análisis detallado de los factores del entorno que afectan a los recursos humanos, desde la legislación hasta los cambios tecnológicos. A diferencia de épocas anteriores, la oferta de trabajadores en la zona es irrelevante, ya que las empresas emplean una parte pequeña de la mano de obra local. Hay dos excepciones. El primer caso es aquel en el que la empresa emplea una parte muy grande de la mano de obra local. En ese caso la contratación de más trabajadores de un determinado tipo eleva el salario. El según caso es más importante. Cuando el tipo de mano de obra que se contrata es muy específico, el mercado puede ser muy limitado. En este caso, los costes de la búsqueda de un trabajador que tenga las cualificaciones necesarias puede ser muy alto (Lazear y Gibbs, 2009). De acuerdo con el enfoque contingente la estrategia competitiva importa en la planificación de los recursos humanos. Los otros dos enfoques le dan menos relevancia.

2.1. Disponibilidad de recursos humanos

La evaluación de la situación actual para conocer los recursos disponibles se lleva a cabo mediante un inventario de recursos humanos y/o un análisis del puesto de trabajo. El inventario de recursos humanos incluye la información obtenida a partir de formularios que contestan los empleados. Dichos informes contienen el nombre, nivel de estudios, capacitación, empleos anteriores, idiomas, capacidades y habilidades especializadas de cada individuo, entre otra información relevante. El inventario de

recursos humanos permite a los gerentes evaluar cuáles son los talentos y las habilidades de que dispone la organización en el momento presente. Por tanto, indica a la gerencia qué es lo que pueden hacer los trabajadores individualmente (Robbins y DeCenzo, 2008).

El análisis del puesto de trabajo consiste en describir las tareas que se llevan a cabo en el puesto, delimitar las responsabilidades asumidas, documentar las condiciones bajo las que se realiza el trabajo, especificar las herramientas utilizadas y determinar las competencias personales necesarias para lograr un buen desempeño. Se trata de un proceso largo en el cual se analizan los flujos del trabajo y se identifican los comportamientos necesarios para desempeñarlo. Una adecuada explicación del puesto exige recurrir a cuatro conceptos relacionados entre sí: tarea, puesto, puesto de trabajo y familia de puestos de trabajo. Una tarea es una unidad elemental de trabajo que se dirige a un objetivo laboral específico. Un puesto (o posición) consiste en el trabajo total asignado a un trabajador, constituido por el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades, que, en el marco de las condiciones de trabajo de una organización concreta, conforman la actividad laboral regular de una persona. En las empresas hay tantos puestos (posiciones) como empleados. Ahora bien, muchos puestos son idénticos. En ese caso, pueden agruparse para formar un puesto de trabajo; por ejemplo, en el puesto de trabajo de secretaria puede haber dos o más personas trabajando como secretarias cada una en su puesto. A su vez, puestos de trabajo similares pueden agregarse sobre la base de una similitud general de contenido, para formar una familia de puestos de trabajo. Es el caso de la familia de puestos de trabajo de oficina (secretaria, recepcionista y contable). Los puestos, los puestos de trabajo y las familias de puestos son los bloques de construcción básicos de la estructura formal de una organización, que pueden describirse en un organigrama.

El objetivo del análisis del puesto de trabajo es doble (figura 2). En primer lugar, determina los contenidos relativos al puesto: las tareas que abarca, las condiciones físicas y laborales donde se realiza el trabajo, las herramientas utilizadas y las responsabilidades que conlleva. Es lo que se conoce como «descripción del puesto». En segundo lugar, especifica los conocimientos, las aptitudes, las habilidades y otras características indispensables necesarias para obtener un desempeño satisfactorio. A esto se le denomina «especificaciones del puesto» y se codifican en un formato estándar, utilizando las palabras «conocimientos de», «destrezas en» o «aptitudes para».

La descripción del puesto detalla en un documento el contenido del trabajo y su contexto. El contenido del puesto examina las tareas que lleva a cabo el trabajador. Normalmente se recaban cuatro tipos de información: a) qué hace un trabajador: los procedimientos y los procesos en los que participa mientras desempeña una tarea; b) cómo se realiza una tarea: la participación física, mental e interpersonal del trabajador en la tarea; c) las máquinas, herramientas y equipo que utiliza el trabajador y d) qué es lo que consigue, esto es, cuál es el output del puesto. Los tres primeros aspectos se relacionan con las actividades laborales y el cuarto con el desempeño laboral. El contexto del puesto describe el entorno donde se realiza el trabajo, y se refiere a factores como condiciones laborales, grado de responsabilidad y supervisión requerida, entre otros muchos. Toda esta información normalmente se recoge en un manual y se utiliza para detallar las tareas del trabajador y concretar sus resultados.

Las especificaciones del puesto describen las competencias mínimas que debe tener la persona que ocupa un puesto para que realice debidamente el trabajo determinado o, lo que es lo mismo, para que desarrolle una conducta eficiente en la ejecución de las tareas asignadas.

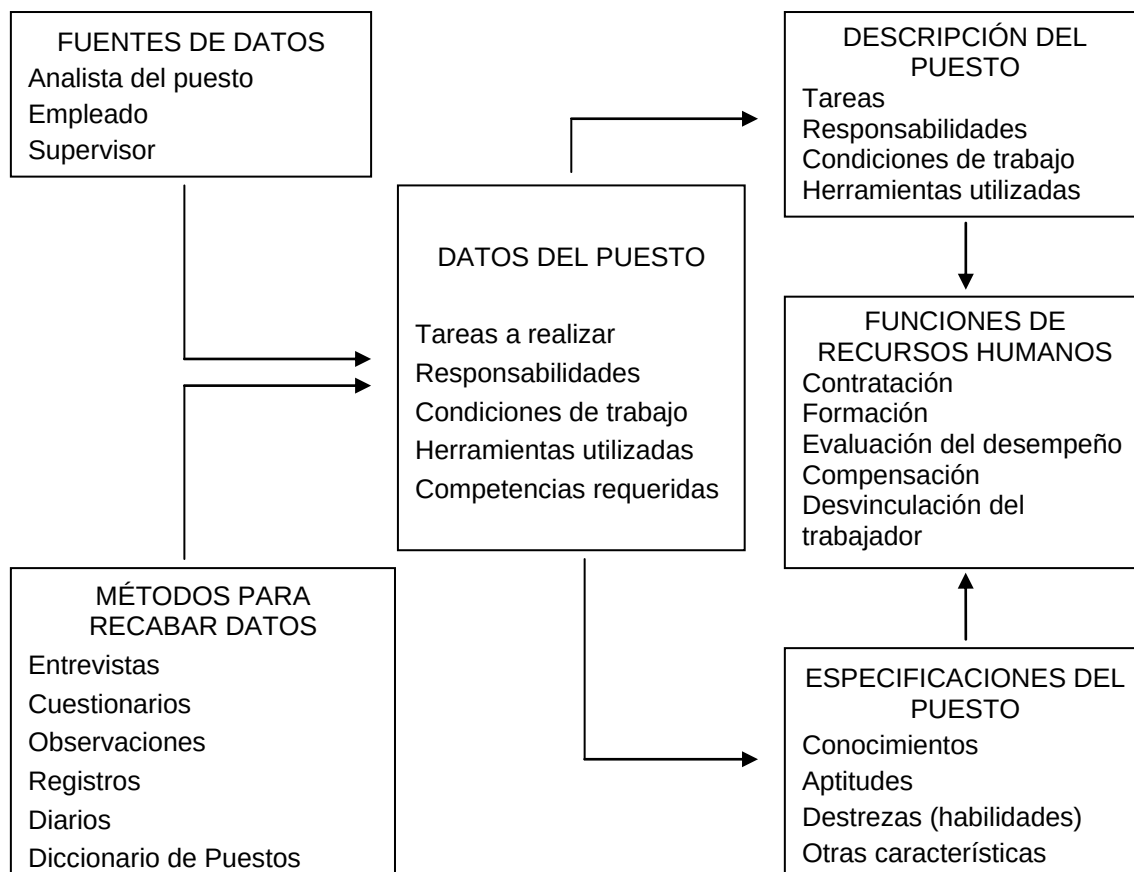


Figura 2: El proceso de análisis del puesto de trabajo (Bohlander et al., 2000)

El análisis del puesto de trabajo proporciona una información valiosa. En primer lugar, mejora la eficacia de la contratación, al facilitar la comunicación a los candidatos de forma realista de toda la información pertinente –positiva y negativa– sobre el puesto a desempeñar. Por ejemplo, el empleador puede usar la descripción del puesto para informar con detalle a los posibles candidatos sobre lo que se espera de ellos. Las especificaciones del puesto mantienen la atención del empleador centrada en la lista de calificaciones que deberá tener la persona que ocupe el puesto y le ayuda a determinar si los candidatos están cualificados o no. Más aún, cuando la empresa contrata a las personas basándose en la información que contienen la descripción y las especificaciones del puesto, se puede asegurar que no existe discriminación en el proceso de contratación. En segundo lugar, permite detectar la formación que necesita el trabajador para desarrollar un buen trabajo. En tercer lugar, contribuye a determinar el contenido de la evaluación. Por último, permite conocer el valor relativo de los puestos de trabajo en la organización, que, a su vez, ayuda a calcular el nivel de compensación.

Las empresas utilizan diversos métodos en la recogida de información para el análisis del puesto: entrevistas a los trabajadores, observaciones personales, registro del empleado (diario del titular del puesto o bitácora), cuestionarios estructurados,

incidentes críticos y diccionario de puestos. Esta información la puede proporcionar el analista de puestos, el supervisor y/o el propio empleado, en función del método utilizado.

2.2. Necesidades de recursos humanos

Las futuras necesidades de recursos humanos están determinadas por la demanda de los productos o servicios de la organización. La gerencia, basándose en la previsión de ventas, trataría de establecer la cantidad y la mezcla de perfiles de trabajadores que se necesitarán para obtener esos ingresos. Sin embargo, en algunos casos, la situación podría ser a la inversa. Cuando se necesitan habilidades concretas, y su oferta es escasa, la disponibilidad de los recursos humanos satisfactorios determina los ingresos. No obstante, en la mayoría de los casos, los objetivos generales de la organización y la resultante proyección de los ingresos son información básica que debe considerarse para determinar los recursos humanos que requerirá la organización (Robbins y DeCenzo, 2008). También hay que tener en cuenta los abandonos, los despidos y las jubilaciones.

Las promociones pueden distorsionar el tipo de competencias que deben poseer los nuevos empleados. Por ejemplo, una persona promociona a una vacante de director de sección que queda libre por jubilación o abandono del ocupante. El puesto a cubrir es el de la persona que promociona. Por tanto, las competencias del nuevo empleado deben ajustarse a las necesidades de ese puesto no a las del director de sección.

La estimación del número de trabajadores que la empresa necesita tener disponible para una determinada carga de trabajo puede hacerse aplicando varios métodos, unos simples y otros más complejos, pero su estimación es siempre aproximada. Esto se debe a que las variables que entran en juego en los cálculos, como la productividad o el nivel de rotación externa, pueden variar de un período a otro. En principio, la demanda de trabajo es probable que se incremente a medida que la demanda de productos y servicios de la empresa aumenta y que disminuya cuando mejora la productividad laboral.

Para realizar este tipo de estimación la organización puede utilizar dos tipos de técnicas. La primera es la previsión informada o técnicas cualitativas. Los métodos más habituales son el de las estimaciones de la gerencia, cuyo éxito dependerá de la calidad de la información que aporten los expertos. La segunda de ellas se basa en las proyecciones estadísticas convencionales, análisis de tendencias o técnicas cuantitativas. Estos métodos proyectan hacia el futuro los datos de evolución que se tienen del pasado. Para ello se recopila la información histórica disponible y se buscan posibles tendencias o ciclos evolutivos. Entre los métodos de proyección estadística más usados se encuentran el análisis de regresión lineal simple, el análisis de regresión lineal múltiple y el análisis de series temporales.

2.3. Comparación de necesidades y disponibilidades

Una vez que la gerencia ha evaluado las cantidades presentes y las necesidades futuras podrá calcular los faltantes en cuanto a número y cualificación, así como subrayar las áreas en que la organización tiene demasiado personal. En función de la oferta y la demanda de empleados que ha sido anteriormente estimada, tres son las posibilidades a las que se enfrenta la empresa (Gómez Mejía et al., 2007).

I. Que la demanda supere la oferta. En este caso la empresa necesitará más empleados de los que tiene disponibles. Las políticas que puede llevar a cabo para ello podrían ser:

- a) Formación y reciclaje de los actuales empleados. Estas políticas permiten adecuar constantemente las competencias de los trabajadores a las exigencias tecnológicas y productivas además de permitir a la empresa reubicar a los trabajadores rápidamente sin fricciones entre las diferentes actividades y tareas.
- b) Planificación de sucesiones. La empresa puede reasignar a sus empleados internos actuales a los puestos vacantes siempre y cuando no se produzcan desequilibrios en otras áreas de la empresa.
- c) Promoción desde dentro. La empresa puede promocionar a los trabajadores más productivos a niveles superiores.
- d) Reclutamiento fuera de la empresa. Si la empresa no dispone de suficientes empleados internos que pueda promocionar o reasignar para ocupar las vacantes, puede recurrir al mercado externo e iniciar un proceso de reclutamiento y posterior selección de nuevos empleados.
- e) Subcontratación de parte del trabajo a otras empresas. Consisten en transferir ciertas tareas (normalmente las más intensivas en mano de obra o las más secundarias) a otra organización que se especializa en ese trabajo y que puede realizarla más eficientemente. También se puede acudir a *freelancers* (trabajadores autónomos o por cuenta propia), para que realicen trabajos concretos a cambio de unos honorarios, sin establecer con la empresa una relación laboral de empleo.
- f) Utilización de trabajadores temporales a tiempo parcial. Este tipo de trabajadores son aquellos que prestan servicios durante un número de horas inferior que los trabajadores de plantilla a tiempo completo.
- g) Uso de las horas extraordinarias. Tienen la consideración de horas extraordinarias aquellas horas de trabajo que se realizan sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo. Se puede optar entre abonar las horas extraordinarias en la cuantía que se fije (en ningún caso inferior al de la hora ordinaria) o compensarlas por tiempos equivalentes de descanso retribuido.

II. Que la oferta supere la demanda, en este caso la empresa dispone de más empleados de los que necesita. Las decisiones a tomar en este caso pueden ser:

- 1. Reducción de salarios. El objetivo es el de reducir costes y recuperar parte de la competitividad perdida en términos de exceso de plantilla. Lo habitual es que esta reducción se practique en la parte variable de la retribución.
- 2. Reducción de jornada. La reducción de jornada consiste en que los empleados desempeñan sólo una parte de su jornada con la consiguiente reducción proporcional de su salario.
- 3. Trabajo compartido. El trabajo compartido consiste en tomar un puesto de trabajo y dividirlo en dos o más partes que se asignan a diferentes empleados. En tanto que el puesto compartido es una fragmentación de un puesto de trabajo a jornada completa, no suele repercutir en los costes que soporta la empresa.
- 4. Jubilaciones anticipadas o voluntarias. En este caso, la empresa propone a los empleados planes de jubilación anticipada a los que se pueden acoger voluntariamente los empleados que cumplan las condiciones de edad y antigüedad.
- 5. Salidas incentivadas. En determinados casos particulares, la empresa puede ofrecer incentivos económicos a ciertos empleados a cambio de que estos renuncien a su contrato de trabajo.

- En suma, los recursos humanos son activos estratégicos que la empresa debe administrar de forma responsable considerando sus necesidades presentes y futuras, ya que contribuyen a crear y/o potenciar una ventaja competitiva sostenible. El sistema de administración de recursos humanos tiene cinco componentes principales: contratación, formación, evaluación, compensación y relaciones laborales (figura 3).

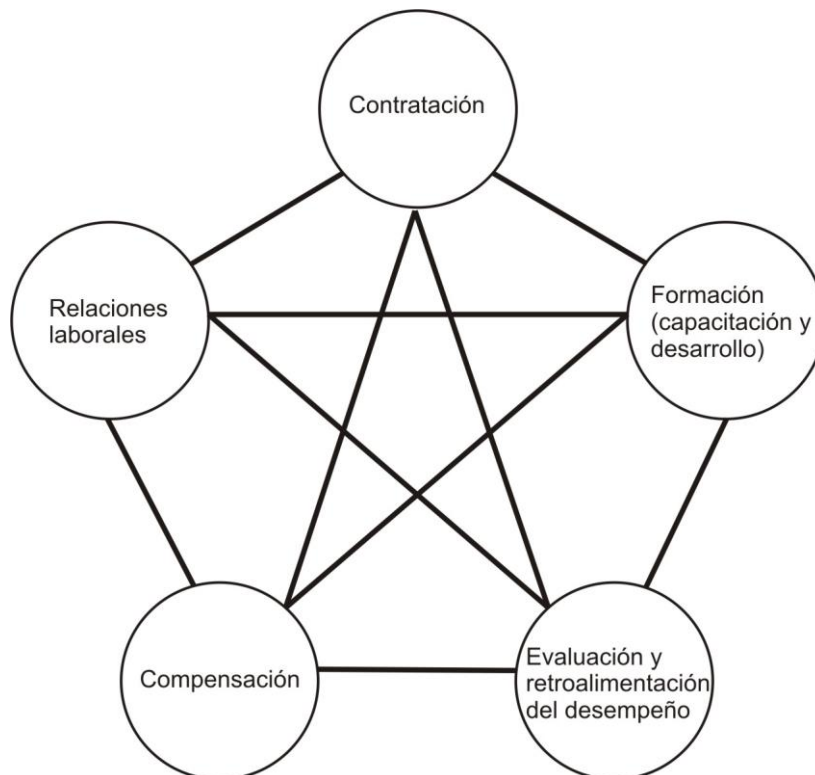


Figura 3: Principales componentes del sistema de gestión de los recursos humanos

3. CONTRATACIÓN

El proceso de contratación incluye las actividades relacionadas con el reclutamiento de aspirantes para cubrir las necesidades de trabajadores que tiene la empresa, así como la selección de los mejores candidatos. Cualquier actividad de contratación se deriva de una vacante en la organización. Las vacantes ocurren debido a que se promociona a los empleados o se transfieren a otra ubicación o se despiden. También pueden jubilarse o abandonar voluntariamente la organización. Del mismo modo, las vacantes surgen al aumentar la demanda del producto y/o al introducirse en un nuevo negocio. Normalmente las empresas contratan gente nueva para cubrir puestos de bajo nivel;

ocupan los puestos vacantes reasignando o promoviendo a los miembros de su fuerza de trabajo y esperan que los trabajadores contratados permanezcan en la organización durante mucho tiempo, con carreras bastante definidas dentro de ella (Milgrom y Roberts, 1992).

El objetivo final es que el puesto vacante lo ocupe la persona idónea. Además de poseer las competencias necesarias, el empleado contratado debe ser eficiente. El empleado más eficiente es el que tiene el menor cociente entre el salario y la producción. El de menor salario puede tener una productividad muy baja y, por tanto, ser muy ineficiente. Un trabajador que gana 50 euros al día y produce 10 unidades es más ineficiente (más caro) que aquel otro que ganando 90 euros produce 27 unidades, ya que este último tiene una productividad mayor que el primero. Este ejemplo muestra claramente que la mano de obra barata no es necesariamente la mano de obra con salarios más bajos. Lo importante es que el coste por unidad de producto sea bajo, independientemente de que lo sea porque los salarios son bajos o porque la productividad es alta o por ambas cosas a la vez (Lazear y Gibbs, 2009).

La organización realiza la selección entre aquellos candidatos que soliciten el puesto vacante. Es razonable pensar que las posibilidades de encontrar un buen candidato aumentan con el número de solicitudes. El concepto de pirámide de contratación puede resultar útil para determinar el número óptimo de solicitudes (Muchinsky, 2006). Supongamos que la meta es seleccionar a cuatro gerentes. La empresa conoce por propia experiencia que de cada dos candidatos a los que se les ofrece un puesto, sólo acepta uno. Por tanto, necesita realizar ocho ofertas. Más aún, la empresa sabe que debe entrevistar cuatro candidatos para encontrar uno al que ofrecerle el puesto. Por tanto, tendrá que entrevistar a treinta y dos candidatos. Ahora bien, su experiencia le dice que de cada tres candidatos a los que se invita a la entrevista sólo dos están lo suficientemente interesados en el puesto como para acudir a la cita. De ahí que haya que invitar a cuarenta y ocho personas a realizar la entrevista. A su vez, para tener acceso a un candidato que pueda tener interés en el puesto, la empresa necesita un número cuatro veces mayor de contactos. Algunas personas no querrán cambiar de trabajo, otras no querrán desplazarse y otras sencillamente no son adecuadas. En consecuencia, la empresa tendrá que contactar con 192 candidatos a gerentes. Dicho en orden inverso, se contacta con 192 personas para conseguir cuarenta y ocho realmente interesadas en el puesto para encontrar treinta y dos que acepten acudir a la entrevista con el fin de conseguir ocho que reúnan las condiciones idóneas para lograr las cuatro personas que finalmente aceptarán la oferta. Obviamente este índice de rendimiento (192:4) varía dependiendo de la organización y del puesto de trabajo a cubrir. Los puestos muy atractivos reciben pocas respuestas negativas a sus ofertas y los puestos menos exigentes se cubren con una menor capacidad de decisión por parte de la empresa. Además, las condiciones económicas determinan de manera importante quién persigue a quién, si la empresa al demandante o viceversa. Con todo, un trabajo deficiente de reclutamiento limita la calidad de las personas disponibles en la fase de selección. De igual forma, el tiempo que transcurre desde que la empresa es consciente de que necesita nuevos empleados hasta que estos se incorporan al trabajo es normalmente de semanas o, incluso, meses, en lugar de días.

3.1. Reclutamiento

En caso de tener vacantes, los gerentes deben utilizar la información obtenida a partir del análisis de los puestos de trabajo como guía para el reclutamiento. El reclutamiento es el proceso para atraer a los candidatos potenciales de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas para que presenten su solicitud como demandantes de los puestos vacantes. Una de las estrategias para atraer a candidatos de calidad es ofrecer un sueldo elevado o unos beneficios sociales altos. El reclutamiento se simplifica cuando la tasa de paro en el mercado laboral es alta. En general, el reclutamiento puede ser interno o externo: en el primer caso, los solicitantes provienen de la propia empresa y en el segundo del exterior.

El reclutamiento interno proporciona a los empleados actuales la oportunidad de trasladarse a puestos de trabajo más deseables en la empresa, aunque por otro lado crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar. Para que sea efectivo, el reclutamiento interno requiere el anuncio de la vacante, un sistema de información de recursos humanos actualizado y un inventario de competencias de los empleados de la empresa. Son numerosas las posibilidades que la empresa tiene para dar a conocer las oportunidades de promoción y los posibles traslados internos: boca a boca, boletines internos, circulares y listas de ascensos, entre otros. El medio más recomendado es el de aviso en el tablón de anuncios, ya que: 1) refuerza la transparencia de la empresa, 2) brinda igualdad de oportunidades a todos los empleados, 3) aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado y 4) da la oportunidad a cada individuo de elegir por sí mismo cuál será el lugar que mejor encaje en la estructura de puestos de trabajo de la organización.

Entre las ventajas del reclutamiento interno se encuentran las siguientes. Primero, los empleadores conocen a los demandantes del puesto y estos a la empresa, con lo que se evitan fallos en la selección y problemas de integración. Segundo, es muy económico, ya que apenas tiene costes de búsqueda. Tercero, permite aprovechar las inversiones en formación realizadas por la empresa. Cuarto, produce mayor compromiso y satisfacción, puesto que brinda la oportunidad de promocionar a los miembros de la organización frente a extraños. Quinto, se enfatizan los comportamientos deseados en la organización. Ahora bien, el reclutamiento interno no siempre contratará al trabajador más cualificado, que podría ser alguien externo a la empresa. Por otra parte, si los empleados actuales carecen de competencias o talento, el reclutamiento interno produce un grupo de solicitantes que conduce a decisiones ineficientes. Además la política indiscriminada de reclutamiento interno provoca endogamia, ya que evita la entrada de otros puntos de vista, lo que ahoga la creatividad e incluso puede limitar a una empresa que quiere cambiar la naturaleza del negocio. La promoción interna puede dar lugar a luchas internas entre empleados que optan a un mismo puesto, a descontento entre los no seleccionados y a comportamientos inadecuados por parte de los superiores. Los empleados no reclutados pueden volverse problemáticos o marcharse. Finalmente, no conviene olvidar que la promoción genera una nueva vacante que hay que cubrir.

El reclutamiento externo consiste en buscar candidatos fuera de la empresa. Los candidatos que el mercado ofrece pueden ser reales, al estar en el mercado laboral buscando trabajo, o potenciales, están trabajando en otra empresa, pero los podemos invitar a formar parte del proceso de reclutamiento. El reclutamiento externo aporta savia nueva, ideas nuevas y talento a la empresa, y, en consecuencia, favorece la creatividad. También permite aprovechar las inversiones en formación de otras empresas. El reclutamiento externo tiene acceso a una fuente potencialmente grande de

solicitantes, por lo que las posibilidades de encontrar al candidato idóneo son grandes. Además, que el candidato provenga de fuera de la empresa puede eliminar los favoritismos e intereses creados con ciertos empleados internos. Fomenta la diversidad. Ayuda a cambiar la cultura. Por otra parte, la contratación externa requiere más tiempo, es más costosa y conlleva más riesgos que la contratación interna. Los candidatos externos, al desconocer la cultura de la organización, no saben si serán capaces de adaptarse a ella una vez son contratados. Necesitan aprender los procedimientos internos de la empresa. También desmotiva al personal interno, al ver limitadas sus expectativas de desarrollo. Puede igualmente distorsionar la política salarial de la empresa, si el nuevo exige una compensación elevada.

Fuente	Ventajas	Inconvenientes
<i>Búsqueda interna</i>	Bajo coste. Eleva la moral de los empleados. Los candidatos ya conocen la empresa. Más rápido.	Disponibilidad limitada. Puede no aumentar la proporción de empleados de grupos protegidos.
<i>Solicitud directa del candidato (Candidatura espontánea)</i>	Muy económico	Acumulación excesiva de solicitudes, no apta para reclutar gerentes
<i>Anuncios de prensa, radio y televisión</i>	Su amplia distribución puede dirigirse a grupos específicos.	Genera muchos candidatos no calificados.
<i>Recomendaciones de empleados</i>	La información sobre la empresa la proporcionan los empleados actuales. Puede generar candidatos sólidos, ya que una buena recomendación se refleja en quien la hace.	Puede limitar la diversidad y mezcla de empleados.
<i>Agencias de empleo públicas</i>	Coste gratuito o nominal.	Los candidatos tienden a tener menos habilidades o un entrenamiento mínimo.
<i>Agencias de empleo privadas</i>	Amplios contratos. Selección cuidadosa. Con frecuencia ofrecen garantías a corto plazo.	Coste elevado.
<i>Reclutamiento en la universidad</i>	Enorme bloque de candidatos centralizados.	Limitado a posiciones de nivel de ingreso a la empresa.
<i>Servicio de personal temporal (Empresas de Trabajo Temporal)</i>	Cubre necesidades temporales.	Costoso. Puede tener un conocimiento limitado de las metas y actividades generales de la organización.
<i>Empresas cazatalentos (headhunters)</i>	Puestos cualificados y con experiencia	Muy caro
<i>e-recruiting</i>	Flexibilidad. Rapidez. Económico	Falta de contacto visual, elevado número de solicitudes. Problemas de confidencialidad.

Figura 4: Principales métodos de reclutamiento de candidatos potenciales (Robbins y Coulter, 1996)

Un método usual de reclutamiento externo es la solicitud directa del candidato, que entrega su curriculum vitae a la sección de contratación de la empresa. No obstante, los empleadores usan una gran variedad de métodos de reclutamiento: colocan anuncios en prensa, radio y televisión, estimulan recomendaciones de los trabajadores, acuden a agencias de empleo, utilizan centros educativos y colegios profesionales o aceptan solicitudes a través de Internet, entre otras fuentes (figura 4). En lugar de usar sólo un método de reclutamiento, la mayoría de los empleadores usan múltiples métodos.

En la figura 5 se muestra cómo clasificaron 201 directivos de recursos humanos la eficiencia de nueve métodos externos de reclutamiento. La mayor parte de los estudios realizados verifican que los candidatos recomendados por los empleados suelen ser los mejores. La explicación de este resultado es lógica. Los empleados actuales, debido a que conocen el puesto de trabajo y a la persona, suelen recomendar a individuos debidamente cualificados (Lachnit, 2001). Además, como los empleados actuales muchas veces piensan que su reputación en la organización depende en buena medida del desempeño del recomendado, sólo lo proponen cuando están seguros de que no los hará quedar mal. Al comparar el éxito de los empleados que habían sido referidos por trabajadores exitosos y no exitosos, se descubrió que los recomendados por empleados exitosos tuvieron una permanencia más larga que los no exitosos. Por tanto, sólo se deben considerar aquellas referencias hechas por trabajadores exitosos (Aamodt, 2010). Algunas empresas están tan convencidas de lo atractivo de este método que proporcionan incentivos financieros a los empleados que recomiendan solicitantes que son contratados. Por ejemplo, la delegación en España de la multinacional informática Teamlog estableció unas pautas para que aquellos trabajadores cuyo recomendado superase las pruebas de selección fuesen gratificados con un premio de 500 euros. En los siete primeros meses de funcionamiento del programa, el 21 por ciento de su plantilla en España (86 empleados) fueron reclutados por este procedimiento. La empresa considera que este sistema permite ahorrar en selección de personal entre 20 y 30 horas de trabajo por cada recomendado¹. En el lado negativo, nos encontramos que estos recomendados tienden a ser similares a sus avalistas en características como la personalidad, valores e intereses, lo que podría no aumentar la diversidad y mezcla de empleados, que tanto favorece la creatividad.



Figura 5: Efectividad de las fuentes de reclutamiento (Terpstra, 1996)

3.2. Selección

Por medio del reclutamiento, una empresa encuentra personas que aspiran a empleos potenciales. La selección es un proceso que implica recopilar información sobre los aspirantes y decidir cuáles de ellos podrían unirse a la empresa y para qué puestos. La decisión de a quién seleccionar debe considerar las competencias de la persona y lo bien

¹ Sarriegui, J. M. (2007): "Tráete a un amigo a la empresa", *El País*, 22 de julio, pp. 34.

que encaja en la organización. No obstante, la simple transmisión de lo que la organización ofrece y lo que espera puede inducir alguna autoselección entre los candidatos potenciales. Si la retribución está fuertemente ligada al desempeño, atraerá a quiénes sepan (o crean) que son particularmente productivos, puesto que este sistema retributivo los recompensará excepcionalmente bien. La utilización de un esquema de retribución basado en la antigüedad desalentará a la gente que piensa dejar la empresa en un futuro relativamente próximo. Una empresa con esta estrategia, inicialmente pagará a sus trabajadores menos de lo que podrían ganar en otro sitio, pero los compensará más tarde con niveles de retribución superiores al mercado (Milgrom y Roberts, 1992).

1. Datos personales (formulario de solicitud) Especificaciones de información biográfica acerca de la vida del candidato. Algunos inventarios de datos personales pueden contener muchas preguntas, y se hacen cuestionamientos objetivos, como cuáles son las calificaciones profesionales del solicitante, así como otras preguntas más subjetivas, como preferencias por diferentes características del puesto.
2. Referencias (verificación de antecedentes) Por lo general, se obtienen de empleadores actuales o anteriores, y a menudo se utilizan en las etapas finales del proceso de selección. La información solicitada puede ser específica o general y abierta.
3. Pruebas psicométricas (inteligencia y personalidad) Esta categoría incluye pruebas de capacidad cognitiva (como inteligencia general, habilidades verbal y numérica), mediciones de personalidad por autoinformes y pruebas de juicio situacional.
4. Análisis de escritura (grafología) Se realizan inferencias acerca de las características de los candidatos, examinando particularidades específicas de su escritura (por ejemplo, inclinación, forma de las letras). Para ello, se requiere evidentemente de una larga muestra de la escritura normal del candidato.
5. Pruebas de muestra de trabajo Estas pruebas literalmente usan muestras del puesto de trabajo en cuestión (por ejemplo, el contenido de una bandeja de entrada para un trabajo ejecutivo, tipos específicos de mecanografía para un puesto de secretaria o interacción con un cliente para un puesto de vendedor). Al solicitante se le dan instrucciones y, después, se le asigna una cantidad de tiempo específico para que complete la tarea.
6. Centros de evaluación Este procedimiento implica una combinación de varias de las técnicas mencionadas previamente (como pruebas psicométricas, entrevistas, muestra de trabajo). Por lo general, los candidatos se organizan en grupos y algunas de las técnicas utilizadas requieren que los candidatos interactúen entre sí (por ejemplo, ejercicios de simulación de toma de decisiones o presentaciones en grupo).
7. Entrevistas Muchas incluyen a más de un entrevistador. Cuando intervienen varios entrevistadores, se usa el término <i>entrevista de panel</i>. La característica más importante en una entrevista es el grado en el cual se sigue una estructura planificada y una proporción de preguntas que están directamente relacionadas con el puesto de trabajo.

Figura 6: Métodos de selección de personal (Arnold y Randall, 2010)

En el proceso de selección se deben evaluar las características de los candidatos con la intención de determinar su ajuste con el puesto. La figura 6 muestra los principales métodos de selección de personal y una breve explicación de lo que implican. La entrevista (lectura 1) es el método más generalizado. Los empleadores usan la información que obtienen de estas fuentes para seleccionar a los mejores empleados potenciales de una reserva de aspirantes. Los aspirantes, a su vez, pueden hacer deducciones sobre la organización y los requerimientos de un puesto apoyándose en el contenido de los procesos de selección y en la forma en que la organización los trata a lo largo del proceso. Los aspirantes bien calificados que valoran negativamente el contenido o el proceso usado durante la selección pueden declinar la oferta de empleo de la organización si esta se produce. Sin importar los procesos específicos usados para

seleccionar empleados, los empleadores deberían preocuparse por la forma en que los ven los aspirantes. Es importante que los procesos de selección sean justos y también que los aspirantes los perciban justos.

LECTURA 1: COMO REALIZAR Y SOBRESALIR EN UNA ENTREVISTA

Recomendaciones para el entrevistador:

1. Revise la descripción y las especificaciones del puesto. Al revisar la información pertinente del puesto encontrará valiosos datos relativos a los puestos del candidato que usted va a evaluar. Más aún, los requisitos importantes del empleo contribuyen a eliminar el sesgo de la entrevista.
2. Prepare un conjunto de preguntas estructuradas para examinar a todos los que solicitan el empleo. Si pregunta cosas similares a todos los candidatos, entonces podrá comparar mejor sus respuestas partiendo de una base común para todo.
3. Antes de reunirse con el candidato, revise su formato de solicitud y su currículum vitae. Es decir, lo que no está claramente definido en el currículum vitae ni en la solicitud, pero que es esencial para el empleo, será el punto focal de su entrevista con el candidato.
4. Inicie la entrevista haciendo que el solicitante se sienta tranquilo y preséntele un breve resumen de los temas que tratarán. Si usted empieza con una charla intrascendente (por ejemplo, el tiempo), entonces le dará al candidato tiempo para adaptarse al marco de la entrevista. Y un breve resumen de los temas a tocar ofrece al candidato una especie de orden del día que le permite empezar a ubicar las respuestas a sus preguntas.
5. Pregunte y escuche con atención las respuestas del candidato. Elija preguntas complementarias que fluyan naturalmente a partir de las respuestas dadas.
6. Termine la entrevista informando al solicitante lo que viene después. Sea sincero con cada candidato en lo referente a las demás personas que serán entrevistadas y a los pasos que restan del proceso de contratación. Si usted piensa tomar la decisión en un par de semanas, más o menos, infórmele. Además, explíquele cómo tomará la decisión.
7. Tome notas de la evaluación del solicitante mientras aún tiene la entrevista fresca en mente. Después de la entrevista, cuanto antes escriba sus notas, mayor será la probabilidad de que anote justo lo que ocurrió.

Recomendaciones para el entrevistado:

La razón que explica la gran popularidad de las entrevistas es que ayudan al reclutador a determinar si usted “encaja bien” en la organización, en términos de su grado de motivación y sus habilidades personales. Las siguientes sugerencias pueden ayudarle a que su entrevista sea una experiencia exitosa.

En primer lugar, haga su tarea. Vaya a la biblioteca o investigue sobre la empresa en Internet y obtenga la mayor cantidad posible de información. Prepare bien sus conocimientos acerca de esa empresa, su historial, mercados, situación financiera, y la industria en la que compete.

La noche anterior a la entrevista, descanse profundamente. Mientras se prepara para la entrevista, recuerde que su aspecto personal transmite la primera impresión. Vista correctamente. Un atuendo incorrecto puede producir una impresión negativa. Cuando acuda al lugar de la entrevista, llegue con anticipación, 15 minutos antes de la cita. Más vale esperar y no tener que resolver algo inesperado, como problemas de tráfico vehicular que le impidan ser puntual. Llegar temprano también le permitirá reconocer el entorno de la oficina y, tal vez, reunir algunas pistas acerca de la organización. Ponga atención a la disposición de la sala de espera, la formalidad de la recepcionista, y a cualquier cosa que le ofrezca indicios sobre cómo es la organización.

Cuando se encuentre con el reclutador, saludelo de mano. Mírelo a los ojos y mantenga la vista así durante la entrevista. Recuerde que su lenguaje corporal puede estar revelando secretos acerca de su persona que usted no quiere que el entrevistador advierta. Siéntese erguido y con una postura correcta. A estas alturas, usted probablemente estará más nervioso que nunca. Es natural, pero procure relajarse. Los reclutadores saben que usted estará angustiado y uno bueno procurará que usted se relaje un poco. Prepararse bien para la entrevista le servirá para tener mayor confianza y reducir el nerviosismo. Usted puede empezar por repasar el conjunto de preguntas que los entrevistadores hacen con más frecuencia. Normalmente podrá obtener una copia de ellas en la bolsa de trabajo de su universidad. Como sabe qué preguntas le harán, puede preparar las respuestas de antemano. Ahora bien, tenga presente este buen consejo: sea usted mismo. No entre a una entrevista con un texto preparado y lo recite de memoria. Tenga idea de lo que le gustaría decir, pero no recurra a respuestas textuales. Los entrevistadores con experiencia notarán que están excesivamente preparadas y bajarán la calificación a la hora de evaluar.

Asimismo, debe tratar de tener varias entrevistas de “práctica”, si es posible. Las universidades con frecuencia tienen días dedicados a las carreras impartidas en sus campus, a donde acuden los reclutadores de distintas empresas para entrevistar a los estudiantes. Aproveche esas visitas. A pesar de que no le atraiga el trabajo, cuando menos el proceso le servirá para ser más hábil en su trato con entrevistadores. También puede ensayar con familiares, amigos, asesores de carrera, grupos estudiantiles a los que pertenezca o con su profesor asesor.

Cuando la entrevista termine, agradezca al entrevistador el tiempo que le dedicó y por la oportunidad que le dio de hablar acerca de sus calificaciones; pero no piense que ya ha dejado de “venderse”. Tan pronto como llegue a casa, envíe una carta al entrevistador dándole las gracias por haberle brindado la oportunidad de hablar de su posibilidad de conseguir el empleo. Es asombrosa la cantidad de personas que no lo hacen, pero esta pequeña cortesía tiene un efecto positivo úsela en su provecho.

Fuente: Robbins, S. P. y DeCenzo, D. A. (2008): *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Application (6th Edition)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Ahora bien, la práctica de seleccionar es por naturaleza discriminatoria; y debe ser así. No puede esperarse que un empleador contrate a los solicitantes sin tener en cuenta sus calificaciones. Se espera que sea capaz de distinguir entre los que están calificados y los que no lo están. Hablar entonces de discriminación, significa hacer una clara distinción entre la discriminación que es necesaria y correcta y la discriminación que no es válida. Existe discriminación injusta y no válida cuando personas con iguales probabilidades de éxito tienen probabilidades desiguales de ser contratadas para el trabajo (Kopelman, 1986).

Una decisión de selección es correcta cuando se anticipó que el solicitante tendría éxito y más adelante demuestra un alto desempeño en el puesto o cuando se anticipó que el solicitante no tendría éxito y puede demostrarse que, si hubiera sido contratado, su desempeño sería deficiente. En el primer caso hemos seleccionado con éxito, mientras que en el segundo hemos rechazado con éxito.

No obstante, los problemas se presentan cuando cometemos errores por rechazar, es decir, rechazamos a candidatos que de ser contratados habrían cumplido bien con el trabajo (falso negativo o error tipo II o α), o si cometemos errores por aceptar, es decir, aceptamos candidatos que después tienen un mal desempeño (falso positivo o error tipo I o β). En el pasado, los errores por rechazar sólo significaban un aumento en los costes de selección, porque era necesario tamizar a una mayor cantidad de candidatos. Hoy, las técnicas de selección que producen errores por rechazar pueden exponer a la organización a cargos por discriminación en el empleo, sobre todo si hay una cantidad desproporcionada de rechazos de solicitantes de grupos protegidos. Por otra parte, los errores por aceptar tienen costes muy evidentes para la organización, incluyendo el coste por capacitar al empleado, los costes generados o las pérdidas debidas a la incompetencia del mismo, y el coste del despido, así como los costes posteriores por tener que volver a reclutar y tamizar la selección. Por tanto, el motor central en la selección del personal es disminuir la probabilidad de cometer errores por rechazo o por aceptación, al mismo tiempo que aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas. Podemos lograrlo utilizando métodos de selección fiables y válidos (Robbins y DeCenzo, 2008).

La fiabilidad se refiere al hecho de que un instrumento para seleccionar mida la misma característica cada vez que se aplica. Usar un instrumento no fiable sería como pesarse todos los días en una báscula errática. La fiabilidad es la uniformidad o estabilidad de

una medición. Necesitamos tener confianza en que al volver a medir, en un momento diferente, o si alguien más mide, el resultado permanecerá igual. Una medición deberá ofrecer la misma estimación en utilizaciones repetidas cuando la característica medida no haya cambiado. Aún cuando esta estimación pueda ser inexacta, una medición fiable siempre será uniforme.

La validez es el grado en que el instrumento usado para seleccionar mide lo que se pretende que mida. Un solicitante en una silla de ruedas puede ser rechazado para el empleo de bombero, ya que no pasaría los exámenes de resistencia física. Pero esos mismos exámenes no se podrían utilizar para el puesto de administrativo, ya que no guardan una relación con el correcto desempeño del trabajo. La validez se refiere a si las medidas representan de manera precisa y completa lo que queremos medir.

En general, los métodos de selección pueden ser útiles, pero imperfectos. Una cuestión importante es que no son más que indicadores aproximados de lo que le interesa realmente a la empresa: cómo realiza el trabajo una persona. En muchos casos, la única manera de saber verdaderamente si un candidato a un puesto es idóneo para ese puesto es ponerlo a realizar el trabajo durante un tiempo, bien muy brevemente durante la entrevista, bien más extensamente durante un período de prueba. Los economistas consideran que ofrecer a los trabajadores un contrato contingente mejora la selección. Durante el período de prueba los trabajadores ganan lo suficientemente poco como para que sólo estén dispuestos a solicitar el empleo los que creen que superarán con éxito esa fase porque consideran que tienen más aptitudes y creen que encajarán en el trabajo (Lazear y Gibbs, 2009).

Muchas empresas utilizan unos procesos de selección muy duros, ya que las personas que sufren mucho para conseguir lo que desean valoran mucho más lo conseguido, que aquellas que lo logran con un esfuerzo mínimo. También muestran gran interés en triunfar y sienten que tanto ellas como la empresa son especiales (Wanous, 1980). Las consideraciones básicas que debe plantearse una empresa a la hora de seleccionar personal se pueden resumir en seis puntos (Pfeffer, 1998):

- Contar con un número elevado de candidatos.
- Tener presente la adecuación entre la cultura empresarial y la actitud del trabajador, no centrarse exclusivamente en conocimientos y habilidades que puedan adquirirse fácilmente mediante la formación. La falta de congruencia entre los objetivos de la persona y los valores de la organización puede inducir sentimientos de frustración y desconfianza mutuos.
- Tener claro cuáles son las habilidades críticas, comportamientos y aptitudes cruciales para el éxito con objeto de aislar un pequeño grupo de solicitantes que cuente con ellas. El mejor trabajador en términos absolutos –la persona mejor y más brillante– no es necesariamente la mejor opción para la empresa.
- Hacer varias rondas de entrevistas para crear compromiso y enviar el mensaje de que se trata de una prueba seria.
- Utilizar todo tipo de señales para mostrar que los trabajadores son una cuestión fundamental para la empresa, como implicar al máximo a los directores de mayor antigüedad en los procesos de selección.
- Cerrar el proceso mediante la valoración de los resultados de la selección.

Los trabajadores deben seleccionarse por sus posibilidades, actitud hacia el aprendizaje y entusiasmo, así como por su currículum y adecuación a la cultura de la empresa. Se trata de seleccionar personas positivas, básicamente conscientes de que pueden aportar

un duro día de trabajo y disfrutar con lo que están haciendo. Si en la empresa predomina el trabajo en equipo, la capacidad de relacionarse del aspirante es un factor esencial a tener en cuenta.

En algunas organizaciones, las actividades de contratación las realiza el departamento de recursos humanos. Sin embargo, en las más descentralizadas con frecuencia los gerentes de línea asumen una mayor responsabilidad. En organizaciones que se apoyan en el trabajo en equipo son sus miembros los que pueden asumir la selección de los que serán sus futuros compañeros. Por ejemplo, en Chaparral Steel, aunque el departamento de personal realiza una criba preliminar, los solicitantes se someten a uno o más días de difíciles entrevistas con algunos empleados, incluidos dos capataces, antes de que las empresas los contraten. La decisión final corresponde al capataz que va a ser responsable directo del contratado (Leonard-Barton, 1992b).

Por otra parte, la diversidad y la no discriminación son elementos clave en el proceso de selección. Por ejemplo, la empresa DuPont selecciona personas con un bagaje muy diverso en cuanto a formación, experiencia, etnia, edad y sexo. Incluso su origen en la comunidad es un factor que tiene en cuenta. Se persigue que los empleados sean una representación de toda la comunidad y no solamente de un sector o municipio. Se emplea personal joven, recién terminada la carrera, a la vez que gente con más experiencia que ha trabajado en diferentes empresas, grandes o pequeñas (Walker, 1994).

Descripción realista del puesto. Los empleadores que abordan el reclutamiento y la selección de empleados como si fuera necesario convencer a los solicitantes del puesto vacante y solo les exponen las características positivas de la organización, probablemente obtendrán una plantilla de trabajadores descontentos y se registrará una elevada rotación de personal. Por tanto, para aumentar la satisfacción laboral de los empleados y disminuir la rotación de personal, hay que pensar en ofrecer una “presentación realista del puesto” (Premack y Wanous, 1985). Si la información que recibe el solicitante es demasiado positiva, puede provocar efectos negativos. En primer lugar, será menos probable que los solicitantes que no encajan bien se retiren del proceso de búsqueda. En segundo lugar, como la información exagerada crea expectativas falsas, quizás los empleados nuevos se desencanten muy pronto y se comprometan menos con la organización cuando se enfrentan a la dura realidad del trabajo. Estas personas sienten que fueron engañados o timados durante el proceso de contratación y pueden convertirse en empleados problemáticos (Robbins y DeCenzo, 2008).

Una amplia literatura de investigación ha demostrado que las sinopsis de trabajo realistas reducen la rotación, pero no porque ahuyenten a la gente que no habría podido tener un buen desempeño en el empleo, sino por lo que Phillips (1998) llamó “efecto vacunación”. Exponiendo a la gente a una pequeña dosis de realidad empresarial antes de que empiece a trabajar, la vacuna contra el shock y la decepción. Las sinopsis de trabajo realistas han demostrado reducir la rotación incluso cuando se muestran después de contratar al empleado. Las sinopsis no sólo ayudan a las personas “no adecuadas” a salirse del proceso de contratación; ayudan a todo el mundo a sobrellevarlo mejor cuando se enfrentan con las inevitables dificultades del puesto. Es más, las sinopsis de trabajo realistas no sólo reducen la rotación, sino que también aumentan la satisfacción laboral (Heath y Heath, 2013)

3.3. Rotación/retención

La rotación hace referencia a los flujos de entradas y salida de los recursos humanos de una organización. En todas las empresas tiene que haber una cierta rotación, la cuestión es cuánta y de qué tipo. La rotación varía de un puesto de trabajo a otro y es muy diferente entre empresas y/o localizaciones geográficas (Lazear y Gibbs, 2009).

Una importante ventaja de la rotación es que las entradas aportan savia nueva a la organización. Por tanto, debería ser mayor en aquellos sectores en los que la tecnología avanza a un ritmo más rápido. Parte de la rotación puede ocurrir por contratación de trabajadores de otras empresas. De esta manera la empresa puede acceder a algunas de las nuevas ideas e innovaciones de las empresas de la competencia. También es probable que en los sectores dinámicos sea beneficiosa la contratación de trabajadores más jóvenes, que aprendieron las técnicas más recientes en la universidad. La rotación apoya el cambio organizativo al facilitar la aportación de nuevas ideas. Los empleados actuales de la empresa conservan los métodos tradicionales de hacer las cosas. Desgraciadamente, si la empresa necesita cambiar de métodos, es casi seguro que esos empleados no serán los más adecuados; conviene introducir continuamente –en todos los niveles– al menos algunos empleados que tengan experiencia fuera de la empresa (Lazear y Gibbs, 2009).

La rotación no siempre es buena. La fuga de los trabajadores, además de drenar el capital humano de la organización, provee a los competidores de trabajadores formados, poseedores de conocimientos tecnológicos y con una amplia red social de contactos, lo que les permite potenciar sus bases cognitivas. La pérdida de capital humano es especialmente grave cuando el individuo abandona la empresa portando conocimientos con un elevado valor estratégico que: a) son inseparables de él y b) son separables de él, aunque todavía no han sido codificados y/o difundidos en el interior de la empresa mediante procesos de aprendizaje organizativo. La rotación tiene muchos costes cuando el trabajador posee unos conocimientos complejos y detallados que otros empleados no comparten. Algunas medidas a tomar para reducir los costes de la rotación son las siguientes. En primer lugar, hacer que varios trabajadores colaboren en tareas clave para que los conocimientos fundamentales no sean monopolizados por un solo empleado. En segundo lugar, fomentar la formación mutua con el fin de reducir aún más los riesgos, de manera que cada trabajador enseñe a sus colegas lo que hace.

El diseño de los puestos de trabajo también puede influir sobre los costes de la rotación. Cuanto más estandarizados estén los puestos, menos costes supondrá para la empresa la pérdida de empleados, ya que otros podrían ocupar fácilmente sus huecos. La empresa puede prestar atención a los procedimientos mediante los cuáles pueden describirse los conocimientos cuando se realiza el trabajo y, de esta manera, estar en condiciones de reutilizarlos (por ejemplo, bases de datos para describir los nuevos métodos) (Lazear y Gibbs, 2009).

En general, las empresas que tienen negocios, métodos o culturas más idiosincrásicas desean una tasa de rotación baja. Por otra parte, la rotación representa un coste para la empresa, que tiende a aumentar con la responsabilidad del trabajo. En general, el coste de perder a un empleado se estima en 1,5 veces el salario del mismo (Bliss, 2001). Por tanto, si el sueldo anual de un empleado es de 50.000 euros, el coste de reemplazarlo será de 75.000 euros. Tanto los costes visibles como los ocultos determinan este cálculo (Aamodt,

2010). Los costes visibles abarcan los de reclutamiento y selección del nuevo empleado. Los ocultos incluyen las pérdidas en la productividad asociadas con la partida del trabajador (no hay productividad del puesto vacante) y la menor productividad debida a la capacitación del nuevo empleado. También incluye el tiempo extra del personal que hace el trabajo del puesto vacante y los costes de capacitación una vez que se contrate el reemplazo.

Una persona que cambia de trabajo incurre en costes de diferentes tipos tales como encontrar y evaluar otro trabajo, negociar un nuevo contrato laboral, romper lazos sociales, modificar la vida familiar y encontrar una nueva vivienda y colegio para los niños. Puede sufrir también penalizaciones financieras impuestas por su anterior empresa, en la que pueden existir los llamados grilletes dorados –compensaciones diferidas y pensiones de cuantía importantes- que se pierden si el empleado abandona la empresa o avales: una suma de dinero que se ejecuta en caso de que se detecte una conducta inapropiada. Electronic Data Systems Corporations (EDS) exigía el pago de 12.000 dólares a los empleados especializados que renunciaran dentro de los tres años siguientes a su incorporación a la empresa. Este aval estaba dirigido a impedir que los empleados recibieran un entrenamiento costoso sin realizar un trabajo sustancial para la empresa. La cantidad de 12.000 dólares era comparable al sueldo anual de la época de un ingeniero (Milgrom y Roberts, 1992).

Es importante averiguar por qué se van los empleados. Los gerentes creen que los trabajadores se van porque quieren más dinero, pero la mayoría de los empleados se va por otras razones, entre las que destacan las cinco siguientes: razones inevitables, ascensos, necesidades insatisfechas, escape y expectativas incumplidas. Las razones inevitables incluyen cambio de domicilio, enfermedad y cuestiones familiares. Los empleados buscan una promoción en la nueva empresa. También satisfacer sus necesidades, como cuando un empleado tiene altas necesidades sociales y el puesto requiere poco contacto con la gente. Abandonan si tienen un conflicto irresoluble con compañeros, supervisores o clientes, y también si ven incumplidas sus expectativas.

Para reducir la rotación pueden emplearse diversos instrumentos. El más obvio es aumentar la compensación. En el caso de empleados clave, hay que considerar la posibilidad de tratarlos como socios (por ejemplo, las empresas de consultoría). También se les puede ofrecer acciones, opciones y otros tipos de remuneración basados en el rendimiento. La compensación puede adaptar algunos beneficios sociales o características del trabajo a las necesidades de ese trabajador. Los pagos diferidos vinculados a resultados futuros y las retribuciones basadas en la edad o la experiencia contribuyen sobre manera a reducir la rotación. Igualmente pueden ofrecer nuevas oportunidades como formación, enriquecimiento del puesto o un rápido ascenso. Una empresa comprometida socialmente tiene un ambiente de trabajo saludable, donde se le evalúa correctamente y se cumplen las promesas realizadas. La reducción de la arbitrariedad con que se trata a los empleados puede atenuar los problemas de rotación. Durante el proceso de selección no hay que sobrevalorar el puesto de trabajo, ya que el empleado acabará inevitablemente decepcionado si las expectativas generales no se cumplen, lo que provocará su marcha (Lazear y Gibbs, 2009). En suma, las organizaciones pueden llevar a cabo algunas de las siguientes actividades para reducir la rotación de personal (Aamodt, 2010).

- Presentar previsiones laborales realistas durante la etapa de reclutamiento.

- Seleccionar a los aspirantes recomendados por un empleado actual. Que tenga amigos o familiares trabajando en la empresa, y que no hayan dejado sus empleos anteriores después de haber trabajado poco tiempo en ellos.
- Buscar un buen ajuste persona/organización durante la entrevista de selección.
- Satisfacer las necesidades de los empleados (seguridad, sociales, ...)
- Mediar en los conflictos entre los empleados y sus compañeros, supervisores y clientes.
- Proporcionar un buen clima laboral.
- Otorgar un salario y prestaciones adecuadas.
- Facilitar condiciones de progreso y crecimiento.

LECTURA 2: ACUERDOS DE NO COMPETENCIA

Las inversiones propias de la empresa, especialmente la propiedad intelectual, a veces llevan a las empresas a incluir en los contratos de trabajo cláusulas de no competencia. Estos acuerdos intentan impedir que el trabajador se lleve consigo la propiedad intelectual si se va de la empresa. Tratan de restringir de alguna manera el siguiente empleo del trabajador, normalmente durante un año después de irse de la empresa. Ejemplos son las cláusulas que establecen que el trabajador no puede realizar en una empresa rival un trabajo muy parecido o llevarse clientes a la nueva empresa antes de que transcurra un año.

Los acuerdos de no competencia a menudo son bastante difíciles de hacer valer en los tribunales. La mayoría los desaprueba, debido al antiguo principio (en vigor desde el abandono de algunas prácticas como la servidumbre o la esclavitud) de que todo el mundo debe tener libertad para trabajar donde quiera. Para aumentar las probabilidades de que se haga respetar el acuerdo de no competencia, la empresa debe estar segura de que las cláusulas restrictivas no son demasiado onerosas y no duran demasiado.

Algunos tribunales también han impuesto a las empresas la obligación de compensar de algún modo a los empleados por firmar un acuerdo de no competencia. De hecho, puede ser necesario y conveniente, si se incluye un acuerdo en el contrato de trabajo del empleado una vez contratado, ya que ese acuerdo reduce el valor del empleo para ese trabajador.

Cláusulas posibles. He aquí algunas de las cláusulas que es más probable que aprueben los tribunales. Obligar al trabajador a avisar con la debida antelación a la empresa de cuáles son sus nuevas tareas antes de marcharse, para que esta tenga tiempo de reaccionar. Obligar al trabajador a formar a su sucesor y a presentarle a los clientes importantes antes de irse. Prohibir al trabajador reclutar colegas para que se vayan con él. Exigir que el trabajador reciba algunos de los beneficios sociales gradualmente, después de que se vaya de la empresa, siempre y cuando actúe conforme a lo establecido en el acuerdo de no competencia.

Otras opciones. Si los acuerdos de no competencia y los derechos de propiedad legal no impiden por completo que el trabajador se vaya y se lleve consigo la propiedad intelectual, la empresa tiene varias opciones para mejorar las cosas. En primer lugar, la remuneración basada en el rendimiento puede aumentar los incentivos, sobre todo si va ligada al valor de la propiedad intelectual que está desarrollando el trabajador. Esto no sólo induce al trabajador a seguir en la empresa sino que también aumenta el valor de la propiedad intelectual. En segundo lugar, la empresa puede ofrecer una remuneración aplazada, que recompense al empleado por seguir en la empresa. Puede ofrecer incluso a los empleados la posibilidad de cobrar plusones un año o dos después de irse en concepto de recompensa por no competir con ella en su nuevo empleo. Sin embargo, esa opción parece que tiene limitaciones prácticas.

Fuente: Lazaer, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice (2nd Edition)*, John Wiley, Nueva York.

El abandono de los empleados no tiene por qué romper los vínculos con la empresa. En este sentido, Hewlett-Packard a los empleados que abandonan la empresa los anima en su nuevo proyecto y a que regresen si fracasan. Varias son las razones: a) esos empleados estaban entre lo mejor de la plantilla; b) los empleados pueden en un futuro hacer negocios con HP; c) si vuelven tienen experiencia interna y externa; d) HP se gana la fama de que

mima a sus empleados, lo que aumenta la motivación y reduce conflictos; e) atrae empleados con talento y ambición (Lazear y Gibbs, 2009).

4. FORMACIÓN

El proceso de formación consiste en la adquisición sistemática de actitudes, conocimientos o habilidades que permiten mejorar el rendimiento en el trabajo. Es aconsejable formar a los trabajadores porque ello genera incrementos netos de productividad (Becker, 1964). Muchas empresas consideran que la formación es una actividad superflua, algo que se puede reducir o eliminar para mantener los niveles de beneficio en tiempos de crisis. De esta forma, los presupuestos para formación son más generosos cuando a la empresa le va bien. No obstante, en ese momento el personal está más ocupado y tiene mucho trabajo que hacer. En consecuencia, es cuando menor disponibilidad tiene para asistir a cursos de formación. Por el contrario, cuando la empresa acusa una caída de la demanda, los empleados tienen más tiempo para desarrollar sus habilidades y para participar en actividades formativas, pero menos probabilidades hay de que se les ofrezca esta oportunidad (Pfeffer, 1998).

En la actualidad, hay una tendencia hacia el aprendizaje permanente, porque se reconoce que lo que una persona necesitará saber dentro de veinte años no puede anticiparse de manera adecuada en el presente. Mucho de lo que ocurre en el lugar de trabajo cambia constantemente, y los empleadores no esperan que los empleados lleguen equipados para ser miembros plenamente productivos de la fuerza de trabajo. La expectativa es que deberá haber una formación en el puesto de trabajo, y deberá ser continua.

El análisis de los objetivos, los recursos disponibles y el contexto organizativo es clave para determinar el contenido de la formación, pues permite identificar las necesidades formativas de los diferentes departamentos y subunidades. Aun así, los programas de formación pueden fallar debido a limitaciones que no se tuvieron en cuenta. Por ejemplo, los trabajadores pueden aprender una serie de conductas que no coinciden con la forma en la que el gerente prefiere que se ejecute el trabajo. En este sentido, la formación es más efectiva cuando la gerencia crea un clima de apoyo que anima a los trabajadores a explorar nuevas ideas y a aplicar los conocimientos adquiridos (Baumgartel y Jeanpierre, 1972). No debe concebirse la formación como instrucción académica, al no ser el sustituto perfecto de la experiencia, sino como una mezcla de conocimientos teóricos y experiencia profesional.

La mayoría de las inversiones en formación pasan a ser propiedad del individuo, lo que conlleva un riesgo para la empresa: que el individuo, una vez se haya beneficiado de tales inversiones, abandone la empresa para trasladarse a otra que le ofrezca mejores condiciones laborales o para crear la suya propia. El problema es tal que, ya en los comienzos de la Revolución Industrial, las mejores copias (imitaciones) de las máquinas textiles británicas fueron obra de mecánicos ingleses inmigrantes en la Europa Continental. Para evitar estas migraciones de conocimientos el Reino Unido promulgó unas leyes que castigaban a los infractores con multas y penas de prisión. La pérdida ocasionada por la rotación de los trabajadores queda reflejada en que el 71 por ciento de las empresas 500 de *Inc.* de 1989 (empresas jóvenes de rápido crecimiento) fueron creadas por personas que modificaron o replicaron innovaciones desarrolladas en el seno de las empresas donde habían trabajado previamente (Bhidé, 2000).

La inversión en formación es rentable para la empresa solo si existen poderosas razones para creer que el trabajador se quedará, lo que crea un problema de oportunismo: surge si una de las partes realiza una inversión de la que espera obtener beneficios más adelante, pero la otra parte pretende renegociar una vez realizada la inversión. Independientemente de quien haga la inversión y espere obtener el rendimiento, el contrario tiene un incentivo para romper la promesa y tratar de renegociar una vez realizada la formación. Para resolver este problema existen dos posibilidades (lectura 3). Una es confiar en la honradez de la parte que no ha realizado la inversión y que, por tanto, no pretenda renegociar. La segunda es repartir el coste y el rendimiento de la inversión en formación. Esto significa que durante el período de formación el salario sería inferior a lo que el trabajador podría ganar en otra empresa, pero mayor que su productividad neta y que después del período de formación el salario sería superior a lo que el trabajador podría ganar en otra empresa, pero menor que su productividad (Lazear y Gibbs, 2009).

LECTURA 3: WIPRO TECHNOLOGIES

Las empresas informáticas indias tienen muchas dificultades para conservar a sus trabajadores debido al explosivo crecimiento de las empresas de tecnología y a la extensa formación en el trabajo en el diseño de programas informáticos que reciben, y que es en gran parte capital humano general. La mayoría obliga a sus nuevos empleados a firmar un contrato en el que se comprometen a permanecer en la empresa un determinado período de tiempo. Wipro Technologies, empresa situada en Bangalore, ha llevado esta medida un paso más allá.

Wipro obliga a sus nuevos empleados a entregar un depósito de 75.000 rupias (que equivalen a unos 1.400 dólares) antes de recibir su carta de empleo. El diseño se deposita en un banco. Los empleados que no pueden entregar el depósito pueden pedir un préstamo al banco.

El depósito con los intereses correspondientes, se reembolsa a los empleados que trabajan 12 meses como mínimo en Wipro una vez terminado su programa de formación, que dura 3 meses. Los empleados que tienen un título de ciencias reciben 6 meses de formación y tienen que trabajar 18 meses en Wipro para poder recuperar su depósito.

Wipro señala que este programa no ha afectado negativamente su capacidad para contratar trabajadores en los campus universitarios.

Fuente: Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2nd Edition), John Wiley, Nueva York.

Las inversiones en formación pueden llevarse a cabo en el trabajo o fuera de él (figura 7). Las inversiones en formación en el trabajo aumentan la cualificación de los trabajadores e incrementa su productividad, lo cual beneficia tanto al empresario como al trabajador. Puede tener costes directos (libros, material, formadores, etc.), si bien los más importantes suelen ser los costes indirectos; son de dos tipos. En primer lugar, la formación de carácter formal en el trabajo puede reducir el tiempo y la atención que dedica el trabajador a sus obligaciones ordinarias, reduciendo su productividad. En segundo lugar, la productividad es menor si se le asigna a un trabajador un trabajo para el que no está totalmente formado y se le hace aprender mientras lo realiza, que si se asigna a un trabajador totalmente formado (Lazear y Gibbs, 2009). La formación fuera del lugar de trabajo y del horario laboral incluye básicamente los costes directos: material, alquiler del lugar donde se imparte y salarios de los formadores. No obstante, el trabajador ve reducido su tiempo libre.

I. Muestra de métodos de formación en el lugar de trabajo

Formación en el trabajo

Los empleados observan como hace una tarea un trabajador experimentado y aprenden por repetición

Rotación de puestos	Transferencias laterales que permiten a los empleados trabajar en distintos puestos. Ofrecen una muy buena exposición a diversas tareas
Formación de aprendizaje	El nuevo trabajador es instruido por un trabajador establecido durante un largo período. Trabajos con un veterano o mentor. Un trabajador con experiencia brinda apoyo y aliento. En la industria artesanal también podría ser un aprendiz.
II. Muestras de métodos de formación fuera del lugar de trabajo	
Clases presenciales	Clases diseñadas para enseñar habilidades técnicas, interpersonales, o para resolver problemas concretos
Películas y vídeos	Usar los medios de comunicación para demostrar explícitamente, habilidades técnicas difíciles de presentar usando otros métodos de capacitación.
Simulación	Una simulación está diseñada para replicar las características fundamentales del mundo real que se necesita para producir el aprendizaje y la transferencia.
Capacitación de vestíbulo	Aprender las tareas en el mismo equipo que se usará en el trabajo, pero en un entorno laboral simulado.
Aprendizaje a distancia	Permite a los trabajadores interactuar y comunicarse con el instructor mediante enlace de audio y video que facilitan el aprendizaje desde un lugar distante.
Capacitación por ordenador	Textos, gráficos y/o animación presentados vía ordenador por el propósito expreso de enseñar conocimientos y habilidades relacionadas con el puesto

Figura 7: Métodos de formación típicos (Muchinsky, 2006; Robbins y DeCenzo, 2008)

La formación puede ser general o específica. La formación general permite aumentar la productividad de los trabajadores con independencia de la empresa donde desarrollen su actividad. La formación específica sólo puede utilizarse en la empresa que la proporciona, por lo que es la única beneficiaria del aumento de la productividad de los trabajadores.

En un mercado laboral desprovisto de capital humano específico, ninguna empresa invertiría jamás en formar trabajadores para mejorar el capital humano general de éstos. Tal formación sólo incrementaría el salario, determinado por el mercado, de los trabajadores y la mayor productividad y valor resultantes serían aprovechados por otra empresa. No habría resultados para la empresa que realizó la inversión. En contraste, los trabajadores tendrían motivos para desarrollar su capital humano general, pues ello los harían más productivos y valiosos para diversos empleadores potenciales y, por tanto, ganarían más (Milgrom y Roberts, 1992).

Invertir en capital humano específico podría parecer beneficioso para una empresa, puesto que la formación y conocimiento adquiridos por sus trabajadores sólo serían valiosos para ella. Además, no hay ninguna presión del mercado para aumentar el salario de los trabajadores así formados, porque no ha aumentado su valor para los otros empresarios. Sin embargo, el trabajador tiene pocos motivos para realizar esa inversión y, a menos que permaneciera en la empresa durante un extenso período, la empresa misma no obtendría más que una pequeña fracción de los beneficios potenciales de la formación (Milgrom y Roberts, 1992).

Muchos ejemplos de formación específica son los conocimientos intangibles. Si una empresa tiene una cultura corporativa fuerte y poco corriente, conocer esa cultura es útil para trabajar en esa empresa, pero probablemente conocerla no ayuda a trabajar en otras empresas. Ocurre algo parecido con el conocimiento de las redes informales y de las relaciones de poder existentes en el seno de la empresa. Si una persona trabaja en una empresa que tiene una máquina poco corriente que ha diseñado para su propio uso, su conocimiento del manejo de esa máquina aumenta su productividad en ese puesto de trabajo, pero no tendría ningún valor si cambiara de empresa (Lazear y Gibbs, 2009). La empresa debe invertir en formación siempre y cuando esta sea específica, porque no es extrapolable a otros contextos. De esta forma, las empresas rivales no pueden apropiarse los beneficios que genera.

La formación debe incluir capacitación y desarrollo. La primera se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus puestos actuales. Casi toda la capacitación ocurre en el trabajo, si bien algunos métodos son fuera del trabajo. El desarrollo abarca las prácticas que ayudan a los empleados a obtener las competencias que necesitarán en el futuro con el fin de progresar en la carrera profesional. La capacitación prepara a la persona para desempeñar mejor las actividades que le competen y busca la eficiencia en el puesto. Sirve para que las personas se conviertan en especialistas cualificados. El desarrollo permite al trabajador desenvolverse mejor en la empresa. Su objetivo es suprimir la visión limitada de los especialistas para resolver los problemas que les afectan, ampliar su campo de visión y abrir nuevas perspectivas. Elimina el énfasis en la maximización de objetivos departamentales, con frecuencia contradictorios, y ayuda a las personas a pensar estratégicamente e interiorizar la visión de la empresa. El desarrollo crea generalistas y, en último extremo, líderes empresariales. Puede considerarse una actividad enriquecedora, porque impulsa a las personas más allá de sus actuales funciones (Bernhard y Ingols, 1988). Un defecto típico de las empresas es el énfasis excesivo en la capacitación a expensas del desarrollo.

La capacitación debe ser descentralizada y el desarrollo centralizado. Los departamentos, como tales, se benefician de la capacitación de los empleados, por lo que los gerentes funcionales deberán decidir quiénes deben participar, cuándo y en qué programas. Por el contrario, en un programa de desarrollo, los trabajadores no dependen de su departamento, sino de la empresa, por lo que esta formación debe estar centralizada.

4.1. *Coaching y mentoring*

Además de la formación, algunas empresas recurren a técnicas más personalizadas para mejorar las competencias de los empleados, tales como *coaching* y *mentoring*. En el *coaching*, los entrenadores comparten sugerencias e información o establecen estándares para ayudar a los subalternos a mejorar habilidades laborales. En el *mentoring* los tutores ayudan a los trabajadores a reconocer y resolver problemas relacionados con su nivel de comprensión, sus emociones o su personalidad. De esta manera, las labores de *coaching* se enfocan en las habilidades, y la tutoría en las actitudes.

Coaching (entrenamiento uno a uno). Mediante el entrenamiento, un experto observa al empleado en su trabajo durante un período de tiempo (semanas o meses) y le

proporciona retroalimentación y asesoramiento continuo sobre cómo mejorar su desempeño. Este proceso se basa en la colaboración e incluye tres componentes: ayuda técnica, apoyo personal y reto individual. Además, como es una experiencia persona a persona, se establece un vínculo emocional entre el entrenador y el aprendiz, vínculo que debe ser positivo para obtener buenos resultados. Así pues, el *coaching* implica establecer un diálogo con el propósito de ayudar a que otro sea más efectivo y a que alcance su máximo potencial en el trabajo (Waldroop y Butler, 1996). Cuando el desempeño de una persona es deficiente o manifiesta comportamientos que deben modificarse, el entrenamiento le puede ayudar a cambiar, mejorando, en consecuencia, el resultado de su actividad. Ahora bien, el *coaching* no es sólo para los que muestran un desempeño deficiente, sino también para quien persiga mejorar. En este sentido, los entrenadores alientan a sus aprendices a discutir sobre las situaciones difíciles conforme van surgiendo, a la par que diseñan diferentes escenarios para cada situación con objeto de concentrarse mejor en el problema y lograr una solución eficaz. El entrenador suele ser un antiguo directivo de éxito (que puede estar o no en activo) o un científico conductista con una amplia experiencia como consultor.

El entrenamiento es un proceso que consta de cuatro pasos: observación, discusión, entrenamiento activo y seguimiento. La observación tiene como objetivo identificar los puntos fuertes y débiles de la persona y comprender el impacto de su conducta sobre la organización y sobre el logro de sus objetivos. La discusión persigue desarrollar un plan de entrenamiento para mejorar el rendimiento en el que ambas partes estén de acuerdo. A través del entrenamiento activo, el entrenador ofrece ideas y consejos para que el aprendiz los escuche, responda a ellos y aprecie su valor. El *feedback* es una parte fundamental del entrenamiento activo. Finalmente, el seguimiento ayuda a las personas implicadas a mantener la trayectoria de mejoras. Si abandonan el camino trazado, el seguimiento ofrece la oportunidad de enderezar el rumbo. Si el plan de acción necesita modificaciones, la reunión de seguimiento es el lugar donde hacerlas. Las acciones de seguimiento también son oportunidades de resaltar los progresos y de buscar nuevas oportunidades para una comprensión y un *feedback* continuos.

Mentoring (tutor, mentor o guía). En la mitología griega el mentor era una designación que se daba a un consejero experimentado en el que se podía confiar. Odiseo, ausente de su hogar debido a la guerra de Troya, encargó a Mentor, su sirviente, la tarea de educar y guiar a su hijo. Los tutores son individuos de más edad y experiencia que aconsejan y se ocupan del personal más joven (normalmente recién contratados) en los primeros años de sus carreras. Se elige como tutores a quienes ocupan una alta posición en la organización, que, por otra parte, suelen tener un comportamiento paternalista y desempeñan el rol de padrino. Así pues, el *mentoring* surge cuando un empleado con experiencia (tutor) orienta el desarrollo profesional de un trabajador menos experimentado (pupilo). Este proceso pretende ayudar al desarrollo integral de una persona llevando a cabo funciones profesionales y psicosociales. Las funciones profesionales hacen hincapié en el aprendizaje de técnicas, procesos y todo aquello que le sirva al pupilo en su preparación para avanzar en la carrera profesional dentro de una empresa. Las funciones psicosociales contribuyen a realzar en el pupilo un sentimiento de competencia, de clarificación de la identidad y de eficacia en la actuación profesional. Mientras que las funciones profesionales ayudan a progresar dentro de la jerarquía, las psicosociales afectan a cada individuo a nivel personal al hacerle ver su propio valor dentro y fuera de la empresa. El efecto conjunto de ambas funciones permite al pupilo afrontar eficazmente los desafíos laborales (Kram, 1988).

El alcance del *mentoring* es mayor que el *coaching*. No se limita al desarrollo de un escaso conjunto de habilidades o comportamientos, sino que se ocupa de toda la persona y de su carrera profesional. En general, el tutor puede proporcionar al pupilo una serie de apoyos, incluyendo los siguientes (Luthans, 2008): a) identifica las competencias, intereses y aspiraciones que tiene la persona; b) proporciona instrucción en destrezas y conocimientos específicos que son decisivos para un desempeño laboral; c) ayuda a comprender las reglas no escritas de la organización para que no diga o haga algo inapropiado; d) responde preguntas y proporciona percepciones importantes; e) ofrece apoyo emocional; f) sirve como modelo laboral a imitar y g) crea un entorno en el que se cometan errores sin perder la confianza.

En general, el *mentoring* atraviesa cuatro fases (Hunt y Michael, 1983). En la primera de ellas, iniciación, el tutor reconoce al recién contratado como su pupilo. La fase de protegido es aquella donde el trabajo del pupilo se reconoce no por su propio mérito, sino como resultado adicional de instrucción, apoyo y consejo del tutor. En la fase de ruptura el pupilo se independiza y actúa por su cuenta. Si la relación tutor-pupilo no ha tenido éxito, esta es la fase final. Sin embargo, si ha tenido éxito, tendrá lugar la fase de amistad duradera, donde el tutor y el pupilo desarrollarán una relación de compañeros.

Uno de los problemas más comunes es que el tutor y el pupilo no son compatibles. Por otra parte, las cosas se pueden poner desagradables cuando el tutor no acepta que el pupilo ya no le necesita. El pupilo desea seguir adelante sin sus restricciones. Los tutores pueden tener problemas cuando hay una motivación oculta; por ejemplo, cuando el pupilo desea el puesto del tutor.

La mayor parte de los estudios muestran resultados positivos para el *mentoring*. Los individuos que reciben este tipo de tutorías están más satisfechos, aceptan mejor la movilidad y gozan de más oportunidades profesionales, mayor reconocimiento y su tasa de ascensos es mayor que los individuos que no habían mantenido relaciones de tutoría (Fagenson, 1989). Por otra parte, los participantes en un programa de *mentoring* (en comparación con los que no) obtienen mayores ingresos y están más satisfechos con su sueldo y prestaciones (Dreher y Ash, 1990). De igual modo, la investigación sugiere que los programas de *mentoring* informales (que no planifica la empresa) tienen más éxito que los formales. El éxito de un programa formal aumenta haciendo que la participación sea voluntaria, proporcionando a los tutores una cierta libertad para elegir al pupilo, explicando las ventajas e inconvenientes del programa y clarificando los papeles y procesos esperados tanto del tutor como del pupilo (Chao *et al.*, 1992). Es de destacar que las mujeres y las personas que pertenecen a minorías étnicas suelen tener más dificultades para conseguir buenos tutores (Ohlott *et al.*, 1994).

5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso formal estructurado que consiste en: a) identificar los objetivos específicos del desempeño; b) establecer los criterios (estándares) de desempeño y comunicarlos a los trabajadores; c) evaluar el desempeño y d) mediante la entrevista de evaluación, proporcionar retroalimentación a los empleados (figura 8). Este proceso persigue, de un lado, documentar la contribución de un empleado y, de otro, cambiar su conducta con objeto de mejorar su productividad.

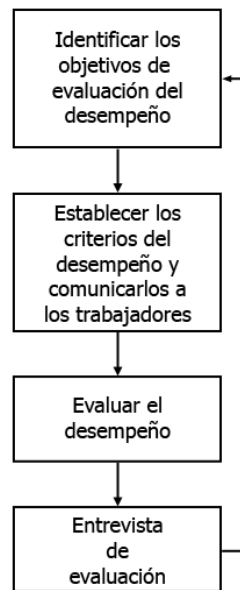


Figura 8: Proceso de evaluación del desempeño (Mondy, 2010)

Las evaluaciones del desempeño son costosas. La frecuencia óptima de evaluación debe balancear sus costes, mayoritariamente fijos, con los beneficios de tener antes la información y poder actuar en consecuencia (Milgrom y Roberts, 1992).

La frecuencia con que se realizan las evaluaciones debe disminuir conforme más tiempo lleva el trabajador en la empresa y en el puesto actual por dos razones. Una es el efecto criba. Cuanto más tiempo lleve un trabajador en una empresa, más información tiene tanto el trabajador como la empresa sobre si el trabajador encaja bien en el puesto. La segunda razón es que las ventajas informativas e incentivadoras de una evaluación son menos importantes cuánto más tiempo lleva el trabajador en la empresa y en su puesto actual (Lazear y Gibbs, 2009).

Cuando el proceso de evaluación es justo, los trabajadores tienden a aceptar mejor las decisiones adoptadas por la gerencia (incluso aunque les sean desfavorables) y el desempeño puede mejorar. Dos factores distributivos contribuyen a que las evaluaciones se perciban como justas (Greenberg, 1986): 1) fundamentar las calificaciones en el desempeño real conseguido y 2) utilizar las calificaciones en las recomendaciones para un aumento del sueldo o promoción. Por otra parte, cinco factores procedimentales contribuyen a que el proceso de evaluación se perciba como justo: a) solicitud de información al empleado antes de realizar y utilizar la evaluación; b) comunicación bidireccional durante la entrevista de evaluación; c) oportunidad del empleado para contradecir o rebatir la evaluación; d) familiaridad del evaluador con el trabajo calificado y e) aplicar de forma consistente los estándares del rendimiento. Villanova y Bernardin (1991) consideran que las características que debería incluir la evaluación del desempeño para evitar algunos de los problemas que surgen, son las siguientes:

- Asegurarse de que los criterios de desempeño usado por los gerentes en la evaluación del desempeño sean relevantes para el trabajo, así como esenciales o, por lo menos, importantes para el desempeño en el puesto.

- Dar definiciones claras para los criterios de desempeño, de modo que tanto los gerentes como los trabajadores logren un entendimiento compartido de lo que se está evaluando.
- Capacitar a los evaluadores y a los evaluados para que sepan cómo usar el sistema.
- Garantizar que la evaluación se realice de forma frecuente, con la finalidad de evitar que los gerentes dependan demasiado de la memoria o de impresiones genéricas.
- Agregar el desempeño individual al nivel de grupo o de equipo, cuando el desempeño de los empleados sea codependiente de otros.
- Incrementar el número de persona que ofrecen puntuaciones de desempeño y combinar estadísticamente las puntuaciones de los evaluadores.
- Hacer responsables a los evaluadores de sus puntuaciones.

Objetivos de la evaluación. La evaluación del desempeño atiende, al menos, a cinco objetivos diferentes: a) decidir a quién contratar o con qué trabajador a prueba quedarse; b) medir el potencial del capital humano del empleado; c) determinar las necesidades de formación; d) planificar la carrera profesional; e) concretar la compensación del trabajador y f) motivar a los empleados para que trabajen más. En algunos casos, estos fines pueden entrar en conflicto. Por ejemplo, la información sobre su desempeño actual puede dar al empleado una pista sobre sus perspectivas de carrera profesional, lo cual puede reducir su motivación si considera que no va ser promocionado. Para evitarlo, muchas empresas intentan separar las evaluaciones que se realizan para decidir la remuneración actual de las que se realizan para preparar y formar a los empleados, haciendo dos tipos diferentes de evaluación cada seis meses. Sin embargo, en la práctica siempre es difícil separarlas (Lazear y Gibbs, 2009).

Criterios de desempeño. Dos cuestiones importantes son «cómo» hay que medir (fuentes de información) y «qué» hay que medir (criterios de desempeño). Las fuentes de información que más se utilizan para medir el rendimiento real son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales, los informes escritos y las bases de datos. El gerente eficiente suele utilizar varias fuentes, ya que cada fuente proporciona diferentes tipos de información (Robbins y DeCenzo, 2008).

LECTURA 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LINCOLN ELECTRIC

Lincoln Electric Company, cuyas oficinas centrales se hallan en Cleveland, Ohio, fabrica herramientas para cortar y soldar, así como motores eléctricos industriales. Es una empresa modelo que ha logrado incrementar su productividad al tiempo que ha reducido costes.

La clave del éxito de Lincoln Electric es una estrategia para elaborar productos de calidad a menor coste que sus competidores y, luego, trasladar esos ahorros a sus clientes. Lincoln ha implantado esta estrategia, al menos en parte, mediante un sistema de incentivos para empleados que recurre a un plan de compensación que estimula la productividad laboral. Los empleados de la planta de producción trabajan a destajo y reciben bonos de fin de año que promedian aproximadamente 100 por ciento de su compensación regular.

Un elemento clave de la arquitectura organizativa de Lincoln es la evaluación del desempeño, que tiene dos componentes: el número de piezas producidas y la evaluación del mérito. El primer componente es una medida objetiva y fácilmente cuantificable de desempeño, que se aplica a cada empleado de la planta de producción: el sueldo del empleado es igual al porcentaje de piezas multiplicado por el número de unidades en buen estado que produce (los empleados no reciben paga alguna por las unidades defectuosas). Los porcentajes por piezas, regulados por el departamento que estudia los tiempos de producción, permiten a los empleados producir un porcentaje estándar que les brinda la oportunidad de

obtener un sueldo comparable al que se obtiene en labores similares en el mercado de trabajo local. Sin embargo, al trabajar duro, en algunos casos incluso sacrificando los tiempos de comida y los descansos, los empleados pueden doblar o a veces hasta triplicar su paga. Por otra parte, las políticas de Lincoln prohíben cambios en las tarifas por pieza, sólo porque un empleado esté ganando 'demasiado' dinero. Finalmente, un empleado que ha estado en Lincoln por al menos dos años, tiene garantizado su trabajo por cuando menos 30 horas semanales.

El segundo componente del sistema de evaluación de Lincoln son las evaluaciones del mérito del empleado. Estas evaluaciones se usan para determinar qué porcentaje recibirá el empleado de los fondos comunes para bonos. A pesar de que hay una variación anual considerable, el tamaño de los fondos comunes para bonos es, aproximadamente, igual al total de los sueldos y comparable al doble de los ingresos netos de Lincoln después de impuestos. Una evaluación del mérito del empleado está basada en la fiabilidad, en la calidad del trabajo, en los resultados, en las ideas y en la cooperación; tal evaluación es realizada en primera instancia por el supervisor inmediato del empleado.

Fuente: Brickley, J. A.; Smith, C. W.; Zimmerman, J. L. y Willett, J. (2003): *Designing Organizations to Create Value*, McGraw-Hill, Nueva York.

Respecto a «qué» medir, se han sugerido tres criterios de desempeño (Guion, 1965): medidas objetivas (o de resultados), medidas de juicio (subjetivas o de comportamiento) y medidas de personal.

Las medidas de personal son registros del departamento de recursos humanos. Las más comunes son el absentismo, la rotación y los accidentes. Estos datos se utilizan como complemento de las otras medidas, si bien tienen efectos disciplinarios, sobre todo el absentismo.

Las medidas objetivas (o de resultados) cuantifican los resultados del trabajo. Por ejemplo, el número de productos vendidos por un comercial o de pacientes que atiende un médico. Normalmente son medidas muy accesibles a las que suele concederse excesiva importancia, debido a las siguientes ventajas (Lazear y Gibbs, 2009). Como son numéricas resulta sencillo ligarlas a la remuneración. Es fácil disponer de muchas medias del rendimiento en el curso normal de las operaciones de una empresa. A menudo se consideran más objetivas que la utilización de juicios de valor. No obstante, se tienden a cometer tres errores en su aplicación. En primer lugar, las diferencias en el resultado que logran las personas no siempre reflejan las diferencias reales que existen en cómo llevan a cabo sus tareas, ya que la variabilidad en los resultados puede deberse a factores que van más allá del control del individuo (Deming, 1986). Un operador de máquina puede producir más porque trabaja con una máquina mejor. En segundo lugar, en raras ocasiones cuentan la historia completa, ya que los resultados del desempeño tienen varias dimensiones: calidad y cantidad, entre otras. Un operador de máquina produce más artículos por día, aunque también más artículos defectuosos. Por último, para muchos puestos de trabajo, las medidas objetivas de desempeño no existen o, si existen, revisten poca relevancia respecto al desempeño real. Este es el caso de los trabajadores del conocimiento, como los científicos que desarrollan su labor en el departamento de investigación y desarrollo de una empresa.

Las medidas de juicio (o de comportamiento) evalúan la conducta laboral de un individuo. Presentan una serie de ventajas (Lazear y Gibbs, 2009). En primer lugar, se pueden aplicar a cualquier puesto. Algunas dimensiones del trabajo son difíciles de cuantificar. Por ejemplo, creatividad, calidad u otros factores intangibles. En segundo lugar, el evaluador puede tener en cuenta todas aquellas circunstancias que no controla el trabajador y afectan a su trabajo. En tercer lugar, el trabajador se centra en el comportamiento que es la base de la mejora de la productividad a largo plazo. En cuarto

lugar, facilita la asunción de riesgos en la realización del trabajo, ya que se valora la intencionalidad de la acción y no sólo el resultado de la misma. En quinto lugar, dan al sistema de evaluación más flexibilidad, ya que resulta fácil introducir y explicar los cambios en los criterios. MacKenzie *et al.* (1991) indican que los gerentes de ventas en Estados Unidos confieren una gran importancia a las conductas de buena ciudadanía organizativa al evaluar el desempeño de los vendedores. Estas conductas incluyen, entre otras, el altruismo (ayudar voluntariamente a otros), virtudes cívicas (asistir a reuniones no obligatorias) y dedicación. Concluyeron que en la evaluación global del desempeño de un vendedor tenían más peso las conductas de buena ciudadanía (medidas de juicio) que las ventas reales (medidas de resultado).

En el lado negativo, las medidas de juicio son subjetivas e imprecisas. Una empresa puede exponerse a ser demandada judicialmente, ya que la subjetividad aumenta las probabilidades de que se practique el favoritismo y la discriminación. Por otra parte, al aplicarlas el supervisor puede hacer que los trabajadores no necesariamente se apliquen más en su trabajo, sino que intenten influirle por otras vías diferentes a las estrictamente profesionales: presionándole para que les suba el sueldo, darle coba o compartir sus intereses fuera de la oficina, entre otros (Lazear y Gibbs, 2009).

Los empleados tienen que saber, de antemano, cuáles son los criterios de desempeño y la organización tiene que tener un sistema para que los empleados puedan informarse y aclarar dudas. Por otra parte, los criterios de desempeño tienen que ir en consonancia con el diseño del puesto de trabajo. En circunstancias normales, cuantas más tareas se asignan a un empleado, más amplia debe ser la medida del desempeño, para garantizar que las tareas de las que es responsable se reflejen en la evaluación. Igualmente es importante evaluar a los empleados en función de si hicieron o no planes para hacer frente a acontecimientos previsibles y también de si elaboraron, dentro de lo razonable, planes y procedimientos para hacer frente a acontecimientos imprevisibles (Lazear y Gibbs, 2009).

Determinar quién evaluará el desempeño y qué métodos empleará. Por tradición, los supervisores han evaluado el desempeño de los empleados. Los empleados normalmente tienen derecho a pedir que se les evalúe de nuevo si discrepan de la evaluación que se les ha hecho. En algunas empresas, el jefe del supervisor revisa las evaluaciones. Puede ocurrir que un empleado sea evaluado por muchas personas, lo que reduce la probabilidad de que la evaluación final sea injusta (Lazear y Gibbs, 2009). Las fuentes de evaluación del desempeño de los empleados incluyen supervisores, pares, subordinados, clientes, autoevaluación y retroalimentación 360°.

Supervisores. Con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la planificación de la evaluación del desempeño, siendo comúnmente el superior inmediato el encargado de llevar a cabo la evaluación de los trabajadores que le rinden cuentas. Por ejemplo, se pide al supervisor que considere el comportamiento del trabajador en un número de aspectos discretos del desempeño y que asigne una calificación a cada uno de ellos. Son varias las ventajas de asignarle la evaluación del desempeño. El supervisor conoce el puesto, ya que lo desempeñó con anterioridad. Tiene información de primera mano del desempeño del empleado, ya que forma parte de su equipo. Si el supervisor tiene fama de ser justo y de hacer las evaluaciones con criterio, resultará fácil aplicar la evaluación del desempeño. Por otra parte, el supervisor puede utilizar la evaluación para ayudar al empleado con su experiencia mejorando, por tanto, su capacitación. Las mejores evaluaciones del

desempeño son las que se realizan implícitamente todos los días, cuando el supervisor realiza su actividad con el trabajador, lo que aumenta la comunicación entre ambos. Las puntuaciones del supervisor en una evaluación del desempeño no pueden ser discriminatorias.

CALIFICACIONES INFLADAS

La creencia de que las calificaciones exactas tendrían un efecto dañino sobre la motivación y el desempeño del subordinado.

El deseo de mejorar los méritos de un empleado para recibir recompensas

El deseo de no exponer ante los demás problemas del departamento

El deseo de evitar la creación de un registro permanente negativo de desempeño deficiente que pudiera originar un clima de estrecha vigilancia sobre el empleado en el futuro.

La necesidad de proteger a los buenos empleados cuyo desempeño se estuviera viendo perjudicado con motivo de problemas personales.

El deseo de recompensar a los empleados que muestren un gran esfuerzo aun cuando los resultados sean relativamente bajos.

El deseo de evitar una confrontación con ciertos empleados de trato difícil.

El deseo de promover a un empleado deficiente o no aceptado por los demás hacia fuera del departamento.

CALIFICACIONES REDUCIDAS

Atemorizar a un empleado para que tenga un mejor desempeño.

Castigar a un empleado difícil o rebelde.

Alentar a un empleado problemático para que renuncie.

Crear un registro sólido para justificar un despido planificado.

Minimizar los méritos de un subordinado para evitar que obtenga recompensas.

Cumplir con un mandato de la organización que pide a los gerentes abstenerse de otorgar altas calificaciones.

Figura 9: Razones para inflar o reducir de manera intencional las calificaciones (Clinton y Ludwig, 1990)

Los incentivos del supervisor para realizar la evaluación de comportamiento son imperfectos. Entre estos se encuentran: a) temor a hacerlo, ya que esta actividad le desagrada, b) no tener habilidades para evaluar, c) miedo a que el empleado pierda la motivación al ser mal evaluado, d) ansiedad del empleado al ser evaluado, lo que genera que tenga una actitud defensiva, e) distorsiones en la toma de decisiones (evaluaciones muy altas o muy bajas, efecto halo y estereotipos, entre otros), f) que tenga una inclinación ética a ‘jugar a ser Dios’, y g) al evaluar, el supervisor puede hacer que los trabajadores no necesariamente se apliquen más en su trabajo, sino que intenten influir en el supervisor por otras vías: presionándole para que les suba el sueldo o para disponer de más recursos, darle coba o compartir sus intereses fuera de la oficina, entre otros (Lazear y Gibbs, 2009). La figura 9 recoge diferentes razones para inflar o reducir las calificaciones del trabajador.

Los supervisores tienden a eludir esta función, y cuando la realizan, encuentran dificultades para hacer claras distinciones entre sus empleados y para dar bajas calificaciones, excepto a los peores. La mayoría de los empleados termina siendo clasificado en los primeros lugares, de modo que la calificación conlleva poca información útil (Milgrom y Roberts, 1992).

Capacitar a los supervisores para evaluar el desempeño es esencial para un sistema sólido y legal, si bien pocas empresas lo hacen. Las empresas deberían capacitar a los supervisores

para que se percaten de los diversos errores en la evaluación y cómo evitarlos, lo que incrementan la precisión de la evaluación y aumenta la satisfacción del empleado respecto a la evaluación.

Se han llevado a cabo muchas investigaciones sobre los efectos de diversas características del evaluador sobre la precisión y efectividad del mismo. Con respecto a estas variables, se han encontrado los resultados siguientes (Kopelman, 1986): 1) no ocurren efectos fiables debido a diferencias de edad, sexo o complejidad de las convicciones; 2) se dan evaluaciones ligeramente superiores, en promedio, a los subordinados de la misma raza; 3) los evaluadores que cuentan con desempeños excelentes son menos proclives a cometer errores de indulgencia, y hacen mayores distinciones entre las evaluaciones que realizan, o sea, es más probable que dispersen sus evaluaciones, y 4) los evaluadores más inteligentes normalmente proporcionan calificaciones de desempeño más válidas.

Colegas o pares. Mientras los supervisores ven los resultados de los esfuerzos de un empleado, los pares a menudo observan el comportamiento real. Las calificaciones de los pares a menudo vienen de compañeros que trabajan directamente con la persona en evaluación.

La evaluación por iguales es especialmente válida si los superiores no tienen acceso a algunos aspectos del rendimiento de los trabajadores, si el trabajo se efectúa en grupo y si la participación forma parte de la cultura de la empresa. Sin embargo, no es útil si el sistema de recompensa de la empresa se basa en el rendimiento y es muy competitivo, esto es, si hay escasa confianza entre subordinados.

La investigación ha demostrado que las calificaciones de los pares son bastante fiables sólo cuando estos son similares y bien conocidos por los empleados que se encuentran en evaluación (Aamodt, 2010). Lo que es más importante, han podido producir con éxito el logro de los empleados ascendidos, ya que dichas calificaciones tienen una alta correlación con la de los supervisores.

La investigación indica que ciertos empleados son más indulgentes al calificar a sus pares que otros. Quiénes tienen un alto desempeño evalúa a sus pares de forma más estricta que aquellos empleados con bajo desempeño (Saavedra y Kwun, 1993). Esta diferencia quizá se deba a que los empleados comparan a otros con ellos mismos. Por lo tanto, el trabajador promedio no parece impresionar al que tiene un alto desempeño, pero sí puede hacerlo con un empleado menos productivo. Aunque los pares logran proporcionar una visión única del desempeño, los empleados tienden a reaccionar peor ante la retroalimentación negativa por parte de los pares que de los expertos.

Subordinados. La retroalimentación de los subordinados (también llamada retroalimentación ascendente) es un componente importante de la evaluación 360 grados, ya que ellos pueden proporcionar una perspectiva muy diferente sobre el comportamiento de un superior. La evaluación de los subordinados puede hacer a los superiores más conscientes de su efecto sobre aquéllos. No obstante, puede que tienda a evaluarse al superior según la personalidad de los subordinados o según sus necesidades, incluso pueden exagerar si no se dispone de anonimato o si se sienten amenazados. Sin embargo, con la excepción de los estudiantes que califican a los profesores, los métodos formales no son comunes ni bien vistos por los gerentes. Puede

ser difícil obtener las calificaciones de los subordinados debido a que estos temen una reacción negativa si califican de forma poco favorable a su supervisor, especialmente cuando solo son uno o dos subordinados. Es habitual que los gerentes se resistan a los programas de retroalimentación ascendente, ya que piensan que erosionan su autoridad.

La retroalimentación de los subordinados puede alentarse si los supervisores están abiertos a sus comentarios, si las calificaciones se hacen de forma anónima, si se usan para propósitos de desarrollo y si el empleado se siente competente para asignar las calificaciones, siente que no será castigado por ser honesto y obtendrá algún beneficio al hacerlo (Aamodt, 2010).

Las calificaciones de los subordinados tienen una alta correlación con las calificaciones de los gerentes de nivel superior al de los supervisores. También se ha observado un efecto positivo de la retroalimentación ascendente en el comportamiento de los líderes (Atwater *et al.*, 1995).

Cientes. De manera informal, los clientes la proporcionan al presentar sus quejas o brindar elogios al gerente sobre alguno de sus trabajadores. Formalmente los clientes lo hacen cuando llenan tarjetas de evaluación.

Las organizaciones también buscan la retroalimentación de los clientes con el método de compradores secretos, clientes reales que han sido contratados por la empresa para evaluar en forma periódica el servicio que reciben.

Autoevaluación. La autoevaluación o evaluación realizada por el propio individuo se utiliza cada vez más, pues incide positivamente en el grado de compromiso que adquiere el individuo con los objetivos establecidos, y porque reduce la ambigüedad del papel que la persona juega en la empresa. Es un método más efectivo en los programas centrados en el desarrollo y crecimiento personal y en el compromiso con los objetivos. No obstante, está sujeta a sesgos, pues uno tiende a ser más indulgente consigo mismo y se correlacionan sólo en forma moderada con el desempeño real y baja con las calificaciones de los subordinados. No obstante, cuando se realizan evaluaciones con estándares claros de calificación e información de comparación social, aumenta el acuerdo entre las calificaciones propias y las de los supervisores. Cuando las calificaciones de los pares son inferiores a las de las autoevaluaciones, los empleados reaccionan en forma negativa y cuestionan su precisión.

La indulgencia encontrada en las autoevaluaciones de los empleados en Estados Unidos no se puede generalizar a otros países. Los de los trabajadores japoneses, coreanos y taiwaneses reflejan modestia en lugar de indulgencia, mientras que en Estados Unidos, China continental, India, Singapur y Hong Kong se caracterizan por la indulgencia.

Retroalimentación de 360 grados. En la retroalimentación de 360 grados un individuo compara su autopercepción del rendimiento con información (usualmente anónima) procedente de su superior, subordinados y colegas. Incluso suelen participar personas ajenas a la organización en lo que a veces se llama ‘retroalimentación de círculo completo’.

Métodos de evaluación del desempeño. Aunque evaluar el desempeño ajeno nunca es tarea sencilla, y menos aun cuando se trata de empleados que no están haciendo bien su

trabajo, los gerentes pueden llevarla a cabo mejor si utilizan uno de los siete métodos de evaluación más difundidos. Una descripción de cada uno de ellos, incluyendo sus ventajas y desventajas, se presenta en la figura 10.

Ensayo por escrito

El evaluador describe por escrito las fortalezas y debilidades del empleado, mencionando también el desempeño que tuvo en el pasado y su potencial. En el documento se ofrecen, asimismo, sugerencias de mejora.

+ Sencillo de utilizar

– Podría constituir una mejor métrica de la capacidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado.

Incidentes críticos

El evaluador se enfoca en los comportamientos críticos que diferencian el desempeño eficaz del ineficaz.

+ Riqueza de ejemplos basados en el comportamiento

– Requiere mucho tiempo y no es cuantificable

Escalas gráficas de calificación

Método bastante popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador califica el desempeño del empleado respecto de cada factor.

+ Genera datos cuantitativos; no requiere mucho tiempo

– No proporciona información detallada sobre el comportamiento laboral

Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Enfoque popular que combina elementos de los métodos de incidentes críticos y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación pero los factores a medir son ejemplos de comportamientos laborales reales.

+ Se enfoca en comportamientos laborales específicos y mensurables

– Demandan mucho tiempo; son difíciles de desarrollar

Comparación con pares

Los empleados son calificados en comparación con otros integrantes del grupo de trabajo

+ Compara a los empleados entre sí

– De difícil implementación cuando se evalúa a un grupo grande de empleados; tiene implicaciones de índole legal

Administración por objetivos

Los empleados evaluados en función de qué tan bien cumplen objetivos específicos.

+ Se enfoca en los objetivos; orientación a resultados

– Demandan mucho tiempo

Evaluación de 360 grados

Se basa en retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros de trabajo.

+ Minuciosa

– Demanda mucho tiempo

Figura 10: Métodos de evaluación del desempeño (Robbins y Coulter, 2014)

Entrevista de evaluación del desempeño. Para que la evaluación del desempeño logre su potencial, no es suficiente con realizarla, sino que el supervisor y el empleado deben tener una conversación constructiva sobre el futuro. Por lo general, los supervisores tienen la obligación de comunicar los resultados de las evaluaciones a los trabajadores y también de ayudarlos a mejorar la realización de la tarea. De igual modo, los trabajadores tienen la responsabilidad de buscar retroalimentación honesta y usarla para mejorar el desempeño. En la entrevista de evaluación del desempeño el supervisor y el trabajador se reúnen para intercambiar información del desempeño y discutir cómo mejorar el comportamiento.

La entrevista habitualmente cumple dos funciones principales. La primera es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y en qué medida ha cumplido con ellas el empleado. La segunda función consiste en planificar el futuro, esto es, identificar los objetivos que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente evaluación. Es una excelente oportunidad para pensar en las cualificaciones de las que carece el empleado, pero necesarias para realizar bien su trabajo, y darle, pues, nueva formación. Asimismo la entrevista puede proporcionar información, y otros recursos complementarios, que pueden ayudar al empleado a realizar eficazmente su trabajo. Analizando con el empleado lo que ha ocurrido, qué ha hecho y por qué razón y qué debería haber hecho, se le indican cuáles serán sus responsabilidades en el futuro. En los entornos de trabajo complejos, normalmente es difícil, cuando no imposible, definir totalmente por escrito las responsabilidades del empleado. Las conversaciones que tienen lugar en torno a la entrevista de evaluación son una ocasión para aclararlas (Lazear y Gibbs, 2009).

En general, la entrevista de evaluación proporciona retroalimentación al trabajador para realizar mejor las tareas que tiene encomendadas, ayudándole a conseguir los objetivos previamente consensuados. Los pasos a seguir por el supervisor son los siguientes (Robbins y DeCenzo, 2008; Bateman y Snell, 2004):

1. Programar por adelantado una sesión de evaluación del desempeño y preparar su participación. Uno de los mayores errores es dar un trato superficial a la entrevista de evaluación. Para que la retroalimentación sea eficaz, debe planificarse de antemano, por lo que el supervisor debe identificar los puntos que quiere abordar y mencionar ejemplos específicos para reforzar sus argumentos. Es más, tiene que reservar un tiempo para la reunión con el trabajador. Igualmente debe asegurarse de que cualquier cosa que haga ocurra en privado y de que la entrevista se pueda hacer sin interrupciones.
2. Asegurarse de que el trabajador conozca el objetivo de la entrevista de evaluación. Aclarar lo que se piensa hacer prepara un escenario adecuado para lo que ocurrirá. Debe alentarse a los trabajadores o pedirles que, antes de la entrevista, analicen sus responsabilidades laborales, los problemas que se han encontrado y su nivel de desempeño laboral. (Esto aumenta la participación del empleado, genera una distribución más justa del tiempo para hablar y escuchar, y hace más probable que los problemas específicos relacionados con el desempeño se identifiquen y se resuelvan.)
3. Lograr que el trabajador se sienta tranquilo. De esta forma se habrá empezado a establecer un entorno solidario donde podrá darse un entendimiento. Para ello el supervisor debería adoptar una actitud tranquila, informal y relajada.

4. Conducta de apoyo. El supervisor debe mostrar una actitud amistosa, cooperativa, constructiva, respetuosa y reconocer el buen desempeño laboral. La actitud de cooperación también se da a entender programando la siguiente reunión y terminando la entrevista con alguna nota positiva.
5. Concentrarse en los comportamientos laborales específicos y no en los generales. Los enunciados generales son vagos y apenas proporcionan información útil, sobre todo para corregir un problema. Hay que describir el rendimiento en términos de comportamiento o resultados, como las ventas o el absentismo; no se le debe decir al trabajador que tiene una actitud pobre, sino explicarle los comportamientos que conllevan una actitud pobre.
6. Hacer comentarios impersonales y relacionados con el trabajo. La retroalimentación debe ser más bien descriptiva que apoyarse en juicios de valor, estar relacionada con el trabajo y jamás se debe criticar a alguien en lo personal debido a un acto incorrecto. Se censura el comportamiento laboral, no a la persona.
7. Respaldar la retroalimentación con datos concretos. Si la evaluación es positiva, conviene explicar al trabajador por qué es importante para la organización la tarea realizada, así como agradecerle haber desempeñado correctamente su trabajo. Los elogios son pertinentes cuando están justificados, pero tienen un valor limitado cuando son innecesarios. Si la retroalimentación es negativa hay que explicar al trabajador como se llegó a la conclusión de que el trabajo no fue realizado debidamente. Hay que dirigir la retroalimentación negativa a los comportamientos laborales que el empleado pueda controlar. Para ello, se debe indicar a la persona qué puede hacer para mejorar la situación.
8. Permitir que el trabajador explique su posición. Escuchar lo que piensa el trabajador sobre el comportamiento que llevó a cabo es importante, ya que tal vez proporcione información relevante que el supervisor desconoce. Por otra parte, el trabajador debe aprovechar la entrevista para pedir consejos y sugerencias que le permitan mejorar su rendimiento. Tiene que solicitar información, formación o recursos para mejorar el trabajo. El trabajador debe saber que el supervisor espera que tenga iniciativa. Es un buen momento para hablar con el supervisor de los errores cometidos y los contratiempos a los que hubo que hacer frente. Admitirlos y describir al supervisor lo que ha aprendido de ellos y qué cambios introducirá en el trabajo en el futuro es importante.
9. Asegurarse de que el trabajador ha entendido la retroalimentación plenamente y con toda claridad. La retroalimentación debe ser concisa y lo bastante completa como para que su empleado pueda entender, total y claramente, lo que el supervisor ha dicho.
10. Detallar los objetivos y un plan de acción para el futuro. Tanto el trabajador como el supervisor deben intervenir en el establecimiento de objetivos. La evaluación regular del progreso hacia la consecución de objetivos ayuda a los trabajadores a estar motivados y a resolver los problemas a medida que surgen. La retroalimentación regular también alienta la revisión periódica de los objetivos para determinar si deben ajustarse. El plan incluirá qué debe hacer el trabajador, cuándo hacerlo, y cómo vigilar las actividades. El supervisor debe ofrecer toda la ayuda posible al trabajador, aclarándole que es él quien debe corregir las cosas. El supervisor también debe plantear cualquier asunto importante como área de mejora y expresar confianza en el buen desempeño futuro del trabajador.

11. Documentar la reunión. Los acuerdos sirven de base para la siguiente evaluación.

Al finalizar la entrevista, conviene recordar que los cuatro factores que más influyen en la motivación para el trabajo y en el desempeño laboral, en un probable orden descendente, son los siguientes (Kopelman, 1986): 1) establecimiento de objetivos futuros de desempeño, 2) clarificación de los obstáculos y problemas relacionados con el trabajo, 3) involucración del trabajador en la planificación de su propio desarrollo y 4) la conducta de apoyo del supervisor. Por lo que es importante tenerlos en cuenta al detallar los objetivos y el plan de actuación para el futuro.

Con frecuencia escuchamos el término crítica constructiva para describir la retroalimentación negativa. Pero también tiene su lado oscuro. La crítica destructiva puede definirse como la retroalimentación negativa cruel, sarcástica y ofensiva. Es más bien general que específica y más dirigida a las características personales del empleado que a las conductas relevantes del puesto. No es sorprendente que tales críticas induzcan enojo, tensión y resentimiento por parte del empleado. Aun cuando no se haya establecido una correspondencia directa entre crítica destructiva y violencia en el lugar de trabajo, resulta tentador encontrar un vínculo. La mejor conducta para reparar el efecto dañino de la crítica destructiva es la disculpa (Baron, 1990). Si esta incluye una explicación de que el supervisor no intentaba ser cruel, sino que más bien trataba de establecer estándares altos por la dificultad del trabajo, es aún mejor. Lo que no funciona, más bien empeora la situación, es proporcionar al receptor de la crítica destructiva la oportunidad para desahogarse con un tercero. Esto sirve exclusivamente para aumentar el enojo y la hostilidad.

6. COMPENSACIÓN

La compensación o retribución se refiere al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe a cambio de su trabajo. Las recompensas extrínsecas son las contraprestaciones monetarias (directas e indirectas) que la empresa proporciona al trabajador por los servicios prestados. Los componentes de un programa total de compensación extrínseca se muestran en la figura 11. La compensación monetaria directa consiste en el pago que recibe un trabajador bajo la forma de salario base, incremento por méritos e incentivos (bonos). La compensación monetaria indirecta incluye una amplia variedad de beneficios sociales, unos legalmente obligatorios y otros proporcionados voluntariamente por la empresa.

COMPENSACIÓN MONETARIA DIRECTA	
<i>Salario base</i>	Cantidad fija que recibe el empleado, ya sea como salario (por ejemplo, un pago mensual) o como sueldo (por ejemplo, un pago por horas)
<i>Incremento por mérito</i>	Aumento del salario base por un buen rendimiento continuado y/o en función de la antigüedad. Consolidable
<i>Incentivos (bonos)</i>	Cantidades contingentes relacionadas con un mejor rendimiento. No consolidable

COMPENSACIÓN MONETARIA INDIRECTA (BENEFICIOS SOCIALES)	
<i>Prestaciones legalmente obligatorias</i>	Proporciona beneficios al trabajador y a su familia (como la cotizaciones a la Seguridad Social)
<i>Prestaciones voluntarias</i>	Aumenta calidad de vida del trabajador y de su familia (como las guarderías para los hijos)

Figura 11: Componentes de la compensación extrínseca

Las recompensas intrínsecas o no monetarias consisten en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del entorno del puesto que desempeña.

Los economistas de los siglos XVII y XVIII de la escuela mercantilista creían que los ingresos y la oferta de trabajo estaban relacionados negativamente, es decir, al subir los salarios los empleados eligen gastarse el dinero, volviendo al trabajo sólo después de haberlo gastado todo. Este punto de vista previo a la Revolución Industrial sobre que el trabajador más hambriento era el mejor trabajador justificaba mantener los salarios muy bajos para asegurarse una mano de obra abundante y motivada. En el lado opuesto, Adam Smith consideraba que “los salarios de la mano de obra son el fomento de la industria, que, como cualquier otra cualidad humana, mejora en proporción al estímulo que recibe. Cuando los salarios son altos, por consiguiente, deberíamos siempre encontrar a los trabajadores más activos, diligentes y rápidos que cuando estos son bajos”.

Las organizaciones que desean atraer a empleados competentes tienen que tener un sistema de compensación competitivo. Una compensación demasiado baja facilita que las personas competentes obtengan puestos de trabajo mejor pagados en cualquier otro lugar, por lo que abandonarán la organización o no solicitarán su ingreso. Si es demasiado alta, la organización pagará a su personal más de lo necesario, lo que conlleva un mayor coste. La compensación debe servir igualmente para motivar el desempeño de los empleados y estimular su permanencia en la organización. En la actualidad aún perduran una serie de mitos sobre la compensación que conviene erradicar (figura 12).

El precio de la mano de obra y los costes laborales son la misma cosa	No lo son y confundirlos lleva a tomar una serie de medidas de gestión equivocadas. El precio de la mano de obra es una cantidad de dinero dividida por una cantidad de tiempo. Los costes laborales son un cálculo de cuánto paga una empresa a su gente y de cuánto producen.
Se pueden rebajar los costes laborales recortando el precio de la mano de obra	Los costes laborales son en función del precio de la mano de obra y de la productividad. Para rebajar los costes laborales, es preciso tener en cuenta ambos. De hecho, algunas veces al rebajar el precio de la mano de obra aumentan los costes laborales.
Los costes laborales constituyen una fracción significativa de los costes totales	Esto es cierto, pero sólo algunas veces. Los costes laborales como una fracción de los costes totales, varían ampliamente de una industria a otra y de una empresa a otra. Aún así muchos ejecutivos asumen que los costes laborales constituyen la partida más importante de su cuenta de resultados. De hecho, los gastos laborales son el único gasto más inmediatamente maleable.
Los costes laborales bajos son un arma competitiva potente y	Los costes laborales son quizás el medio más variable y menos sostenible para competir. Más vale conseguir la ventaja competitiva a través de la calidad; mediante el servicio al cliente; mediante la innovación de productos,

sostenible	proceso o servicio; o mediante el liderazgo tecnológico. Es mucho más difícil imitar estas fuentes de ventaja competitiva que, simplemente, recortar costes.
Los incentivos salariales individuales mejoran los resultados	Los incentivos salariales individuales, en realidad, minan los resultados, tanto los de los individuos como los de la organización. Muchos estudios sugieren que esta forma de compensación va en detrimento del trabajo en equipo, fomenta una orientación hacia el corto plazo y alimenta la opinión de que la retribución no tiene nada que ver con los resultados, sino con tener unas relaciones “adecuadas” y una personalidad integradora.
La gente trabaja por dinero	La gente trabaja por dinero, pero trabaja más por tener una vida plena. De hecho, trabajan para divertirse. Las empresas que ignoran este aspecto están esencialmente sobornando a sus empleados y pagarán el precio de una falta de lealtad y compromiso.

Figura 12: Los seis mitos peligrosos sobre la compensación (Pfeffer, 1998a)

Un buen diseño de las políticas, las formas y los niveles de retribución, puede contribuir a atraer empleados a la organización y a retener aquellos que la organización desea mantener, y puede también desalentar a los candidatos indeseables y promover la renuncia de los empleados cuya permanencia sea un inconveniente. Las políticas retributivas deberían ayudar a los empleados a enfrentarse a las incertidumbres de sus oportunidades de ganancia. La remuneración debería, asimismo, ser una indicación de lo que la organización valora y de los comportamientos y actitudes que desea desalentar, y debería ayudar a los empleados a decidir la distribución de su tiempo y esfuerzo entre los diferentes fines. Debería recompensar los logros y los éxitos (y quizás castigar los fracasos) y motivar el comportamiento que contribuya al éxito de la organización. Finalmente debería hacerse esto con eficiencia (Milgrom y Roberts, 1992).

6.1. Diseño del sistema retributivo

Cuando una organización diseña su sistema retributivo debe decidir sobre la orientación que va a dar a las siguientes políticas retributivas (Milkovich y Newman, 2004): 1) consistencia interna, 2) competitividad externa, 3) contribuciones del empleado y 4) administración del sistema de pagos.

Tipos	Ejemplos importantes
Secreto del pago	Abierto, cerrado, parcial Vínculo con la evaluación del desempeño Percepción de equidad
Participación de los empleados	Por el departamento de RRHH Por comité conjunto empleados/gerencia
Sistema flexible	Beneficios estilo cafetería Suma total anual o bono mensual Salario frente a prestaciones
Capacidad de pago	Desempeño financiero de la organización Ganancias futuras esperadas
Factores del mercado, económicos y laborales	Tasa de inflación Estándares de pago de la industria Tasa de desempleo
Impacto en el desempeño organizativo	Aumento en los costes Impacto en el desarrollo
Compensación de los expatriados	Diferenciales en el coste de la vida Administración del tema relacionado con la equidad

Figura 13: Cuestiones que se deben considerar al desarrollar los sistemas de recompensas (Griggin y Moorhead, 2009)

La consistencia interna se refiere a las comparaciones entre puestos dentro de una organización. Así, dos puestos de trabajo con contribuciones similares a la organización y requerimientos al individuo deberían tener asignada igual compensación. Un sistema retributivo internamente consistente permitirá establecer diferencias en las compensaciones de los empleados en función del impacto de sus puestos para la organización. La política de consistencia interna tiene consecuencias sobre la eficiencia, dado que afecta a la equidad y, concretamente, a la percepción de justicia que los empleados tienen en relación con sus niveles retributivos.

La competitividad externa hace referencia al nivel retributivo de la organización en relación a los competidores u otras organizaciones. Dicho nivel puede estar por encima, igual o por debajo de la competencia. Si está por debajo, los trabajadores pueden amenazar con irse para que les aumenten el sueldo, aunque se queden en el supuesto de no conseguir el aumento. Se considera que una política de “no igualar las ofertas” disuade a los empleados de intentar conseguir deslealmente unos salarios más altos recibiendo ofertas salariales mejores de empresas rivales (Lazear y Gibbs, 2009).

La política sobre contribuciones del empleado se refiere al énfasis que la empresa pone en el rendimiento del empleado a la hora de fijar su retribución. La cuestión que se plantea es si debe considerarse en la retribución el hecho de que unos empleados tengan mayor rendimiento que otros. Por lo tanto, en esta política se fijan los tipos de incentivos a los que podrían tener acceso los empleados, considerando tanto el nivel de agregación –individuo, equipo de trabajo o empresa en su conjunto–, como los criterios en función de los que se mide las contribuciones de los empleados –productividad, costes, ingresos, beneficios, etcétera–.

Finalmente, la política relativa a la administración hace referencia a que el sistema retributivo debe ser gestionado adecuadamente. Algunas de las decisiones sobre administración más recurrentes e importantes hacen referencia a varios aspectos: nivel de centralización de las decisiones, grado de apertura informativa, nivel de participación de los empleados en la gestión del sistema y grado de flexibilidad de las políticas retributivas para adaptarse a los cambios. La figura 13 recoge algunas consideraciones que habría que tener en cuenta al diseñar un sistema de compensación.

Principales sistemas retributivos. Aunque es indudable la existencia de numerosas herramientas retributivas utilizadas por las empresas para decidir el sueldo de sus empleados, éstas pueden agruparse en dos grandes categorías en función de la unidad de análisis salarial que se adopta: sistema retributivo basado en el individuo y sistema retributivo basado en el puesto.

Sistemas retributivos basados en el individuo (pagos basados en habilidades). La remuneración basada en habilidades premia a los empleados por la gama, profundidad y tipo de habilidades que dominan. Este sistema apoya al personal y su valía, ya que refuerza el proceso de capacitación, al motivar a los individuos a adquirir nuevos conocimientos. Las habilidades que se premian deben coincidir con el tipo de diseño laboral y con la estrategia corporativa. La organización debe determinar si es útil que

cada individuo adquiera habilidades verticales u horizontales o que profundice en las que ya posee (Lawler, 1993).

El salario basado en las habilidades muestra varias ventajas potenciales. Permite una fuerte motivación para que los empleados desarrollen habilidades relacionadas con su trabajo, refuerza su sentido de autoestima y pone a disposición de la organización una fuerza de trabajo polivalente y, por tanto, muy flexible (Newstrom, 2007). Esta fuerza laboral cobrará importancia en el futuro, dada la tendencia de los productos a ciclos de vida cada vez más cortos, por lo que las fábricas necesitan trabajadores flexibles que pueden desplazarse fácilmente de un producto a otro. También genera una disminución de los trabajadores de producción, ya que se necesitan menos empleados adicionales especializados para cubrir las bajas por absentismo y la ausencia por formación de los trabajadores. Los empleados adquieren una perspectiva más amplia de la empresa, lo que favorece la comunicación y la toma de decisiones (Lawler, 1993). Por otra parte, debido a que los trabajadores rotan por diversos puestos para adquirir habilidades, se reduce la monotonía, al menos de forma temporal, y favorece la comunicación interna. La satisfacción por el salario suele ser relativamente alta, ya que el salario por hora que el empleado recibe es mayor que el que recibiría por la tarea que realiza, al obtener una cualificación superior a la necesaria para desempeñar el puesto que está ocupando en ese momento.

El salario basado en habilidades también conlleva serios inconvenientes, por lo que algunas empresas han abandonado los experimentos iniciales que habían iniciado (Newstrom, 2007). En primer lugar, debido a que la mayoría de los empleados aprenderá en forma voluntaria puestos de mayor nivel, el salario promedio por hora será mayor que el normal, aunque este mayor coste podría quedar más que compensado con los aumentos de productividad. En segundo lugar, la inversión en la capacitación del empleado es sustancial, en especial por el tiempo que dedican a la capacitación los superiores y los compañeros. En tercer lugar, no todos los empleados valoran positivamente el salario basado en las habilidades porque les ocasiona estrés adquirir nuevas habilidades. La posterior insatisfacción puede llevar a una mayor rotación de personal. En cuarto lugar, algunos empleados aprenderán habilidades que es probable que no lleguen a usar, por lo que la organización les pagará más de lo que merecen desde el punto de vista de su desempeño. En quinto lugar, surge el problema de ‘llegar al tope’, que se produce cuando los empleados aprenden el total de habilidades que incentiva la empresa y, por tanto, se encuentran en el límite superior de la escala de pagos. Algunas organizaciones han resuelto este problema implantando a continuación un programa de participación en las ganancias. Otras organizaciones eliminan algunas habilidades y agregan otras nuevas, con lo que se elevan las normas de competencia de los empleados. Finalmente, los sistemas de pago basados en habilidades también exigen un sistema de medida capaz de indicar cuándo han aprendido los empleados las nuevas habilidades (Hellriegel y Slocum, 2004).

Sistemas basados en el puesto de trabajo. Los sistemas retributivos basados en el puesto de trabajo son tradicionalmente los más utilizados; se trata de remunerar las tareas que realiza el empleado dentro de un determinado puesto de trabajo. Debido a que las tareas tienen un impacto diferente para la empresa, tareas distintas son retribuidas de manera diferente, siendo más elevada la retribución asociada a aquellas tareas y puestos que tienen mayor importancia para la empresa en términos de impacto en los resultados.

Lo normal es que se establezcan bandas salariales para los diferentes puestos y que el salario de cada empleado se determine según la evaluación que su supervisor haga de sus méritos. Por tanto, una vez incorporados, los trabajadores pueden recibir aumentos hasta alcanzar el salario máximo de su puesto. Cuando un empleado alcanza la retribución máxima de su escala su única posibilidad de aumento es obtener una promoción.

Las organizaciones contratan personas por sus competencias individuales, pero luego les pagan según el puesto que ocupan. En la práctica, la mayoría de las organizaciones utilizan métodos de valoración del puesto de trabajo que examinan varias dimensiones o factores compensables del trabajo. Por tanto, se pagan niveles diferentes de compensación a los puestos de trabajo dependiendo de 'cuánto' de estos factores compensables está presente en cada uno. No existe ningún conjunto definido de factores compensables. Sin embargo, tienden a utilizarse generalmente cuatro: condiciones de trabajo, habilidad requerida para la resolución de problemas, conocimientos necesarios y responsabilidad (Lawler, 1993). Este sistema enfatiza la jerarquía, ya que mide los puestos según el nivel jerárquico, el ámbito de control y las responsabilidades. Asigna una elevada puntuación a los factores relacionados con el nivel de responsabilidad y la cantidad de subalternos. Por otra parte, identifica los individuos con un conjunto de obligaciones, no con quiénes son ni lo que pueden hacer. En general, las organizaciones no pagan a los individuos por sus competencias, sino por el puesto de trabajo que ocupan.

En suma, el nivel de compensación lo determina el puesto de trabajo, no la persona que lo ocupa. Ello hace que los empleados redacten descripciones de las responsabilidades del puesto sobrevaloradas para justificar aumentos salariales, lo que, por otra parte, proporciona información falsa al departamento de recursos humanos. De igual manera, no motiva a que los individuos se muevan en forma horizontal para adquirir una visión más completa de la organización (Lawler, 1993). Una ventaja es que permite la comparación con lo que pagan los competidores.

6.2. Retribución directa (dinero)

La retribución directa (o dinero) la constituyen las recompensas monetarias que reciben los empleados en función de criterios basados en el nivel de rendimiento o en las competencias relacionadas con el trabajo. El dinero siempre se ha considerado la forma de compensación por excelencia. En concreto, el dinero se relaciona con cuatro de las características simbólicas importantes por las que los seres humanos se esfuerzan: a) logro y reconocimiento; b) estatus y respeto; c) libertad y control y d) poder (Mitchell y Mickel, 1999). La retribución directa está integrada por el salario, el incremento por mérito y los bonos.

6.2.1. Retribución fija y variable

Las empresas tienden a compensar monetariamente a los empleados con una cantidad fija (retribución fija) y una cantidad variable (incentivo o bono). La retribución fija está basada en el puesto, por lo que no es discrecional y no depende del rendimiento o de los resultados alcanzados. La retribución variable es la parte de la compensación que es discrecional o contingente a la conducta o a los resultados conseguidos, y se considera variable porque la cantidad pagada dependerá de los criterios que establezca la empresa

y de su logro. Se trata de establecer un vínculo entre el cumplimiento de unos objetivos y la concesión de una recompensa, como cuantía adicional al salario fijo pactado. La retribución variable o retribución a riesgo contribuye a que se alcancen los objetivos organizativos al tiempo que se retribuye y premia a los empleados que han contribuido a su logro.

La retribución variable está diseñada para reforzar la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos organizativos y el rendimiento deseable durante un período de un año o menos. Es una retribución a riesgo vía bonos y/o incentivos.

Al diseñar un programa de retribución variable, primero hay que definir los objetivos que se quieren lograr, después se debe concretar las escalas de consecución estableciendo cómo se va a medir si se ha logrado el objetivo y el umbral mínimo (o estándar de desempeño) a partir del cual se comenzará a pagar la retribución variable y el límite máximo a pagar (si lo hay). También hay que decidir el incentivo correspondiente según el grado de consecución de los objetivos. Igualmente hay que definir aspectos relacionados con la retribución variable, tales como importe, frecuencia y forma de pago. Existen múltiples planes de incentivos (pago a destajo, comisiones, bonos, etc.), tanto individuales como colectivos (grupo y empresa). En suma, la retribución variable está ligada al grado de consecución de los objetivos fijados al principio del ciclo de desempeño.

Los incentivos abarcan la mayor parte de la retribución variable de las empresas y, sin lugar a dudas, es con diferencia el componente principal. El incentivo persigue equilibrar el riesgo y la motivación. Si el empleado recibe únicamente una cantidad fija por la aportación que realiza no corre riesgo alguno, pero no está motivado para desempeñar sus funciones más allá de lo estrictamente necesario. Si su remuneración es totalmente variable y depende de la actuación que lleva a cabo o del rendimiento obtenido, corre mucho riesgo pero está motivado para tener un desempeño alto. La cantidad variable pagada es una retribución a riesgo que depende de criterios que establezca la organización y de su logro.

La historia nos recuerda la importancia que siempre se le ha dado a la retribución variable; por ejemplo, durante el reinado de Nabucodonosor, rey de Babilonia (alrededor del 600 a.C.), a las hilanderas y tejedores se les pagaba de acuerdo con su producción. Los caldeos, durante el siglo IV a.C., también usaban el pago a destajo (Shapiro, 1978). En las últimas décadas, la prevalencia de los incentivos ha aumentado en todos los niveles y funciones empresariales, y se han vuelto especialmente dominantes como factor motivador.

6.2.2. Salario base y complementos salariales

En la mayor parte de las organizaciones, la contratación para un puesto de trabajo significa que se le garantiza al trabajador de forma regular algún nivel de salario básico, suponiendo un nivel de desempeño adecuado. El salario base es el pago garantizado ofrecido por una prestación laboral del trabajador sin referencia alguna a las circunstancias en que tal prestación se realiza. Normalmente, este salario se ajusta periódicamente en función de la inflación. Desde su creación, los sindicatos asumieron como un objetivo irrenunciable asegurar que los empleados reciban un salario base justo. Al salario base habría que añadirle las gratificaciones extraordinarias que el

empresario tiene obligación de retribuir. Así, el trabajador tiene derecho a recibir un mínimo de dos pagas extraordinarias al año, que se pueden prorratear entre los doce meses si así lo establece el Convenio Colectivo. Formalmente, el sueldo es la compensación que recibe el trabajador por hora trabajada.

Los complementos salariales son las cantidades que percibe el trabajador en el desempeño de su trabajo por concurrir una serie de circunstancias expresamente reguladas en el contrato de trabajo y cuyo importe, unido al salario base, determina la retribución del trabajador. Una parte de esas circunstancias están relacionadas directamente con el trabajador, como titulación o conocimientos especiales que este posea. Otras circunstancias afectan al puesto de trabajo, como nocturnidad, turnicidad, peligrosidad, penosidad, movilidad funcional, especial dedicación, disponibilidad de horario o escala jerárquica. Normalmente, las circunstancias relacionadas directamente con el trabajador son consolidables mientras que las relacionadas con el puesto no. Finalmente, hay que tener en cuenta los complementos vinculados a la situación y resultados de la empresa, como los bonos y los pagos fijados en función de las ventas.

6.2.3. Incremento por mérito versus bono

Los incrementos por méritos son retribuciones periódicas que aumentan el salario base del empleado y que, por lo tanto, tienen carácter consolidable para el mismo. Esta retribución tiene como objetivo reconocer los desempeños pasados en relación con el trabajo, así como las realizaciones conseguidas. Los méritos retribuidos pueden responder a dos criterios diferentes: en función del rendimiento –según las diferencias de rendimiento del trabajador, medidas sobre la base de las puntuaciones obtenidas en la evaluación del desempeño– o en función de la antigüedad –según la duración del servicio que el empleado presta a la empresa–. La valoración del empleado la hace generalmente el superior inmediato. Entre las desventajas del rendimiento se encuentran las siguientes: a) los criterios para determinar el mérito son con frecuencia imprecisos, porque la organización no especifica claramente las condiciones para obtener dicha compensación, b) puede acabar utilizándose para recuperar la pérdida de poder adquisitivo, c) la subjetividad de la evaluación, d) el límite superior que se suele conceder a los empleados de mayor rendimiento y e) la tendencia de los evaluadores a no dar puntuaciones bajas por temor a crear un mal clima laboral o muy diferenciadas para mantener adecuados comportamientos sociales. Estas restricciones hacen que los incrementos por méritos estén más comprimidos que los obtenidos por medio de bonos o primas (Kahn y Sherer, 1990). Aunque este sistema retributivo puede aumentar el esfuerzo personal, puede llevar a adoptar una conducta contraria a los objetivos globales de la empresa. Por ejemplo, un trabajador cuyo aumento salarial dependa de la evaluación de un superior puede dedicar demasiado tiempo a agradarlo y dedicar menos, por ejemplo, a desarrollar ideas originales que generen mayores beneficios en el futuro (McConnell *et al.*, 2006). El criterio de la antigüedad es más objetivo, pero, por sí solo, genera menos motivación. Un incremento por mérito es la promoción a un puesto superior, lo que permite al trabajador tener un mayor salario a la par que mejora su estatus en la empresa y acapara más poder.

Pearce *et al.* (1985) concluyen que el programa de retribución por mérito no tiene efecto alguno en el rendimiento organizativo y apuntan que la retribución por mérito es un método inapropiado para mejorar la eficiencia organizativa. No obstante, Kopelman y

Reinhardt (1982) observan el efecto contrario. A pesar del considerable escepticismo, la evidencia real es bastante positiva (Gerhart y Rynes, 2003).

Otra parte importante de los complementos salariales son los bonos (pluses, primas o gratificaciones), cantidades que no son consolidables, se basan en una diversidad de circunstancias y pueden asignarse a cada trabajador individual o a todos los trabajadores de la empresa en conjunto. Los bonos o primas individuales encierran una gran variedad de tipologías, dependiendo de qué estándar de rendimiento se fije y cómo se vincule dicho estándar con el incentivo monetario. Dos formas muy utilizadas son el pago a destajo y las opciones sobre acciones. Algunos bonos dependen del rendimiento personal, que evalúan formalmente los superiores. Si estos conceden una elevada puntuación al trabajador, este recibe un plus. En otros casos, los bonos se basan en el comportamiento desarrollado por el trabajador en cuanto a asistencia, puntualidad o prolongación de jornada, que lo evalúa el propio departamento de personal. También pueden depender de los beneficios que obtenga la empresa. Los bonos, al no elevar con carácter permanente el salario base, pueden suprimirse fácilmente durante las recesiones económicas. De esta forma, la compensación se convierte en un coste variable más que en un coste fijo: aumenta cuando mejora el rendimiento y disminuye cuando empeora. En suma, los bonos tienen tres características diferenciales (Milkovich y Newman, 2004): a) no son periódicos, es decir, no se producen en un momento determinado, b) no incrementan el salario base, esto es, no tienen carácter consolidable y c) pretenden influenciar comportamientos y desempeños futuros a partir de recompensar el desempeño reciente.

6.3. Retribución indirecta

La retribución indirecta está relacionada con compensaciones extrasalariales que reciben los empleados en forma de programas de protección y pagos por tiempo no trabajado. Estas compensaciones suponen un coste para la empresa, sin que ello signifique un ingreso para el trabajador.

6.3.1. Prestaciones legalmente obligatorias

Las prestaciones obligatorias (o programas de protección) proporcionan ciertos beneficios al empleado y a su familia. Tienen carácter público y, por ley, son de obligado cumplimiento. Incluyen las cotizaciones a la seguridad social, los pagos por desempleo y por posibles accidentes e incapacidades.

LECTURA 5: COMPONENTES DE LOS COSTES LABORALES

La remuneración directa constituyó en España alrededor de un 55 por ciento de los costes laborales totales en la industria y los servicios, mientras que las compensaciones extrasalariales, en sentido amplio, representaron alrededor de un 45 por ciento. Si añadimos a la remuneración directa las primas y gratificaciones (pluses), que representan algo más del 9 por ciento, los pagos por jornadas no trabajadas, que representan otro 9 por ciento y, finalmente, los pagos en especie (un 0,3 por ciento), obtenemos que el conjunto de la remuneración que se integra en el concepto de sueldos y salarios constituye alrededor del 74 por ciento del coste laboral total.

Veamos los distintos componentes de la remuneración correspondientes a las compensaciones extrasalariales en sentido estricto. Las cotizaciones sociales de la empresa de carácter obligatorio representan casi el 22 por ciento (seguridad social, con un 20,9 por ciento, y demás cotizaciones pactadas en los convenios colectivos, algo menos del 1 por ciento). El resto de cotizaciones sociales de la empresa apenas alcanza el 3 por ciento y comprende las prestaciones complementarias en caso de enfermedad, abandono de la empresa (es decir, despido), los seguros de accidente y vida, etc. Finalmente, el apartado

otros costes laborales (un 1 por ciento) recoge en su parte más importante los gastos ocasionados por la formación que algunas empresas proporcionan a sus empleados.

Fuente: McConnell, C. R.; Brue, S. L. y Macpherson, D. A. (2007): *Economía Laboral (7ª Edición)*, McGraw-Hill, Madrid.

La retribución por tiempo no trabajado proporciona al empleado tiempo libre o de descanso retribuido. Normalmente, el tiempo libre que la empresa retribuye es el que se incluye dentro del convenio colectivo como consecuencia de la negociación colectiva.

6.3.2. Prestaciones voluntarias

Las prestaciones voluntarias que la empresa ofrece a sus empleados persiguen proporcionar una mejora de la calidad de vida del trabajador y de su familia. Estas prestaciones suelen ser conocidas como retribuciones en especie. Existe una amplia variedad. Por ejemplo, las empresas, fundamentalmente las de mayor tamaño, pueden proporcionar a sus empleados servicios relacionados con el ocio, tales como clubs sociales e instalaciones deportivas. En ocasiones proporcionan ayudas de todo tipo (automóvil de la empresa, planes de pensiones, gastos de desplazamientos, asesoramiento financiero, Internet, seguro médico, vivienda, cheques guardería, ayudas por estudio de los hijos, pólizas de asistencia sanitaria, cestas de Navidad, formación, préstamos a bajos intereses o programas de vacaciones, entre otras). Asimismo, también pueden desarrollar una política familiar interna: guarderías para los hijos de su personal o asilos para los padres ancianos. Finalmente, no conviene olvidar que la flexibilidad en el trabajo, un puesto exigente y un entorno de trabajo agradable, con buenas condiciones de luz, temperatura, ruido, limpieza y un alto nivel de seguridad e higiene, son una compensación nada despreciable y, en muchos casos, obligatoria.

Planes de prestaciones flexibles. Los planes de prestaciones flexibles (o personalizadas) permiten a los empleados diseñar sus compensaciones en metálico o en especie. En España, esta remuneración sólo se utiliza de mandos intermedios hacia la cúpula empresarial, esto es, para perfiles que superan los 35.000 euros brutos anuales y, por ley, no pueden superar más del 30 por ciento del salario total. También se conocen como paquetes retributivos a la carta. Bajo este supuesto, la empresa establece la cantidad del presupuesto que está dispuesta a gastar por empleado, al que le permite decidir cómo usar ese dinero. En los planes de prestaciones flexibles, los empleados deciden, más allá de un programa mínimo, qué prestaciones adicionales desean, ajustando el paquete a sus necesidades. Algunos empleados retiran todas sus prestaciones discrecionales en efectivo. Otros eligen seguros de vida adicionales, cheques restaurantes, atención infantil o planes de pensiones. En American Nike forman parte de la retribución flexible el seguro médico, seguro de vida, seguro de accidentes, *renting*, formación, equipos informáticos, ADSL y plan de pensiones compartido con la empresa. Las prestaciones flexibles ofrecen tres ventajas evidentes. En primer lugar, permiten que los empleados sean los que tomen decisiones importantes sobre sus finanzas personales y las acoplen a sus necesidades. En segundo lugar, tales planes ayudan a la organización a controlar sus costes, en especial los referentes a la atención médica. En tercer lugar, dichos planes destacan el valor económico de muchas prestaciones entre los empleados. Una empresa puede aunar los riesgos de sus empleados, lo cual reduce el coste del seguro en comparación con las tarifas del mercado. La empresa puede conseguir que el proveedor de algunos servicios le haga un descuento por la compra de grandes cantidades. También puede conseguir un coste más bajo si esos beneficios están

relacionados con su área de negocios. Existe evidencia empírica de que estos paquetes retributivos a la carta permiten aumentar la satisfacción y disminuyen la rotación. Entre las limitaciones tenemos las siguientes. Dado que algunos empleados eligen paquetes diferentes de prestaciones, resulta más complicado gestionarlos. Por otra parte, es difícil predecir con exactitud el número de empleados que elegirán cada una de las prestaciones. Esto puede afectar las primas de grupos que la empresa concede por los seguros de vida y gastos médicos, ya que sus costes se basan en el número de empleados cubiertos (Hellriegel y Slocum, 2004). No se tiene la seguridad de que los empleados tomen decisiones racionales, por lo que pueden verse perjudicados por tener que decidir.

7. RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales son las actividades que emprenden los gerentes para tener buenas relaciones de trabajo con los sindicatos que representan los intereses de los trabajadores.

7.1. Sindicatos

El sindicato se ha definido tradicionalmente como la asociación permanente de trabajadores para la defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad profesional. Los sindicatos, en su origen, nacieron como respuesta a las pésimas condiciones laborales: los trabajadores recibían salarios ínfimos, no tenían prácticamente ninguna seguridad en el empleo, no tenían ningún tipo de prestación y llevaban a cabo sus tareas en condiciones degradantes e insalubres. El primer país que reconoció el derecho a la unión sindical fue Inglaterra, en 1824.

El derecho de los empleados a organizarse en un sindicato deriva del derecho de todas las personas a ser tratadas como libres e iguales. Los empleadores corporativos tienen mucho más poder en las negociaciones que los empleados. Por tradición, los sindicatos se han justificado como un medio para equilibrar el poder de las grandes corporaciones para que el empleado, en solidaridad con otros, pueda contar con un poder de negociación semejante frente a la corporación. De este modo, los sindicatos logran una igualdad entre el trabajador y el empleador que el primero, por sí solo, no podría adquirir y, por lo tanto, aseguran su derecho a ser tratado como una persona libre e igual durante las negociaciones laborales (Velasquez, 2011).

Los sindicatos proporcionaron unidad y poder a los empleados. Este poder forzó a los empresarios a tratar con los trabajadores como un grupo. La libertad sindical de los trabajadores para crear, organizar, afiliarse, no afiliarse o desafiliarse, cambiar de sindicato es libre y sin inferencia del Estado, patrones, empleadores u otros sindicatos.

Aunque cada sindicato es una organización única que persigue sus propios objetivos, existen varios objetivos amplios que caracterizan al movimiento sindical como un todo (Mondy, 2010):

- Asegurar y, si es posible, mejorar los estándares de vida y el estatus económico de sus miembros.

- Mejorar y, si es posible, garantizar la seguridad individual contra las amenazas y contingencias que podrían resultar de las fluctuaciones en el mercado, de los cambios tecnológicos o de las decisiones de la gerencia.
- Influir en las relaciones de poder del sistema social en aquellas formas que favorezcan y que no amenacen los progresos y los objetivos del sindicato.
- Mejorar el bienestar de todos aquellos que trabajen para ganarse la vida, independientemente de que sean o no miembros del sindicato.
- Crear mecanismos que protejan contra la aplicación de políticas y prácticas arbitrarias en el lugar de trabajo.

En el lado negativo, los sindicatos pueden contribuir a deteriorar la eficiencia de la empresa, al menos por dos razones: la imposición de reglas que disminuyen la productividad y la convocatoria de huelgas que suponen una pérdida de producción.

Las reglas de trabajo restrictivas adoptan formas muy diversas. Los sindicatos pueden establecer limitaciones a la cantidad de producto diario por trabajador, por ejemplo, pretendiendo controlar su cantidad, pueden defender el uso de métodos de producción más lentos o requerir que se hagan trabajos innecesarios. También pueden pretender inflar artificialmente las necesidades de plantilla para realizar una tarea o imponer restricciones al tipo de actividades a desarrollar dentro de cada categoría profesional. Finalmente, debe reseñarse la insistencia por parte de los sindicatos en establecer criterios de promoción basados en la antigüedad y no en la capacidad y eficiencia de los trabajadores. Por otro lado, si los sindicatos y la gerencia no llegan a un acuerdo en la negociación, puede ser convocada una huelga, lo que conduce a una pérdida de producción y beneficios por parte del empresario y a una disminución de las rentas de los trabajadores.

El derecho de huelga de los sindicatos deriva del derecho de cada empleado a renunciar a su empleo a voluntad, siempre y cuando esto no viole acuerdos previos o los derechos de otros. Por lo tanto, las huelgas de los sindicatos se justifican siempre que no violen un convenio previo negociado de forma legítima para no hacerlas (que la compañía pudo haber negociado con el sindicato), y cuando estas no violen los derechos legítimos de otros (como los ciudadanos, cuyo derecho a la protección y seguridad se podría quebrantar por huelgas de empleados públicos como bomberos o policías). Por lo tanto, las empresas están obligadas a respetar los derechos de los empleados a formar sindicatos y a declararse en huelga, y este derecho se extiende a los empleados de todas las naciones (Velasquez, 2011).

También es posible que los sindicatos ejerzan un efecto positivo sobre la productividad y la eficiencia. En primer lugar, los incrementos salariales pueden acelerar la sustitución de trabajo por capital y la búsqueda de tecnologías reductoras de costes. En segundo lugar, la presión sindical puede estimular a las empresas a adoptar nuevos métodos de gestión de personal y de la producción que les permitan hacer frente a las demandas salariales y mantener los beneficios. Finalmente, los sindicatos sirven como ‘voz colectiva’ de las quejas de los trabajadores, y contribuyen a mejorar la seguridad y la eficiencia de la gestión, lo que, a su vez, reduce la rotación.

En su papel de voz colectiva, los sindicatos contribuyen a resolver disputas y a mejorar las condiciones de trabajo. Cuando un individuo no está satisfecho con sus condiciones laborales puede responder de dos formas distintas: abandonando esa ocupación y

buscando otra mejor (mecanismo de salida) o bien entrando en comunicación con el empresario para intentar resolver el problema (mecanismo de voz). Dado que puede ser arriesgado para el trabajador individual expresar sus quejas al empresario ante el temor a represalias, los sindicatos constituyen el cauce de comunicación adecuado entre las partes. Las ventajas de la voz colectiva contribuyen también a que los trabajadores disminuyan los abandonos y la rotación en el puesto de trabajo. Ello permite a las empresas dotarse de una fuerza laboral más experimentada, reducir los costes de selección y contratación de los trabajadores y hacer más atractiva la inversión en formación específica de la plantilla. La seguridad de contar con una relación laboral estable y duradera contribuye a elevar la calidad del trabajo y la productividad.

Los estudios empíricos que han tratado de averiguar cuál de los dos efectos sobre la eficiencia y la productividad es predominante no permiten inclinarse por ninguna opción. En realidad, parece haber acuerdo en que el estado de las relaciones laborales es crítico en el resultado final. Si las relaciones laborales son buenas, y los sindicatos y la dirección trabajan juntos para producir un mayor pastel y para luchar por el tamaño de sus porciones, es probable que la productividad sea mayor con sindicatos. Si las relaciones laborales son deficientes, y los sindicatos y la dirección ignoran objetivos comunes para batirse el uno al otro, es probable que la productividad sea menor con sindicatos.

7.2. Negociación colectiva

Los sindicatos, tras reunirse con sus afiliados, informarles y llegar a acuerdos previos o tomar conciencia de las necesidades del momento, negocian (negociación colectiva) con el empresario en nombre de los trabajadores los salarios y condiciones de trabajo (jornada, descansos, vacaciones, capacitación profesional, etc.). Este proceso culmina en la redacción de un convenio colectivo, que es el documento donde se recogen expresamente aquellas cláusulas de obligado cumplimiento a las que quedan sujetos tanto los empresarios como los trabajadores del ámbito al que se extiende dicho convenio.

Las negociaciones de los convenios tienen lugar entre dos equipos de negociadores (en ocasiones con la ayuda de un tercero, llamado mediador). Normalmente, la parte sindical incluye a los representantes del sindicato, delegados sindicales y, tal vez, a un representante del sindicato nacional. La dirección normalmente presenta un equipo de unos pocos gerentes de personal y producción, que siguen líneas de actuación prefijadas. El convenio contiene muchos artículos y también hay numerosos asuntos que negociar. Los temas se pueden clasificar, por lo general, en cinco categorías (Muchinsky, 2006): compensación y condiciones laborales, seguridad de los empleados, cláusulas de seguridad sindical, derechos de la dirección y duración del acuerdo. La cláusula del aumento de los salarios es la más difícil de negociar.

Así pues, la negociación colectiva implica por lo menos dos partes con un interés definido. Suele comenzar con la presentación de las demandas o propuestas de una parte que son evaluadas por la otra. A esto siguen las contrapropuestas y concesiones. Por fin, llega a un acuerdo rígido (convenio colectivo) que define las responsabilidades de cada parte durante los siguientes dos o tres años.

En el proceso, cada equipo de negociación consulta con sus miembros para comprobar si quieren comprometerse con las posiciones iniciales. Cada parte puede estar dispuesta a ceder en algunos puntos, pero no en otros. Al final, alcanzan un acuerdo provisional. Después, los miembros del sindicato votan el acuerdo. Si lo aprueban, el acuerdo se ratifica y permanece en vigor durante el tiempo acordado (normalmente, de dos a tres años). Si los miembros rechazan el acuerdo, se hace necesario continuar la negociación (Muchinsky, 2006).

Stagner y Rosen (1965) denominaban *margen de acuerdo* a la zona de compromiso, que se muestra en la figura 14. Ambas partes deben buscar un compromiso sin exceder sus límites de tolerancia; a partir de ese punto el acuerdo será inaceptable. Si ambas partes alcanzan un compromiso dentro de su margen de aspiración, habrá acuerdo. Por el contrario, si una parte sobrepasa el límite de tolerancia de la otra parte, la propuesta de acuerdo no será aceptable.

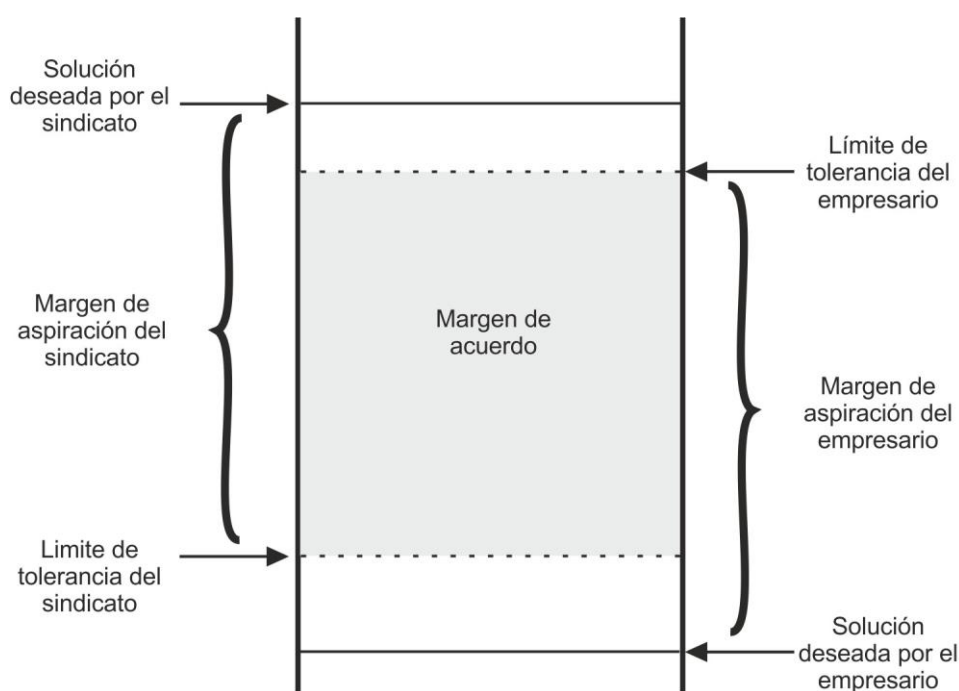


Figura 14: Deseos, expectativas y límites de tolerancia que determinan el margen de negociación (Stagner y Rosen, 1965)

Ambas partes utilizarán cualquier factor externo que esté a su disposición para reforzar su posición e influir sobre el acuerdo a su favor. Si hay un alto desempleo y la empresa podría reemplazar a los trabajadores que fueran a la huelga, la dirección tiene una ventaja. Si la empresa realiza buena parte de su negocio alrededor de las Navidades, el sindicato puede elegir esa época para negociar un acuerdo, sabiendo que la empresa no podrá permitirse una huelga. Cada parte busca los factores que refuercen su posición (Muchinsky, 2006).

La firma del convenio colectivo no detiene el proceso de negociación colectiva. Pueden surgir desacuerdos y conflictos sobre su interpretación. En tales casos, se suele acudir a un tercero neutral, llamado árbitro, para que resuelva el conflicto. Un componente importante de un acuerdo de negociación colectiva es un procedimiento de quejas,

mediante el cual los trabajadores que creen que no están siendo tratados en forma equitativa pueden expresar sus quejas y ver que sus intereses sean representados por el sindicato.

La negociación colectiva es seguramente, hoy por hoy, el cauce más importante por el que discurren las relaciones de trabajo. Pero no es el único. Hay otros métodos o procedimientos de comunicación e interacción entre los representantes de los trabajadores y empresarios, que no se ajustan al modelo del acuerdo conjunto o compartido de carácter transaccional que es la esencia de la negociación. Entre ellos están la consulta, la cogestión, la concertación y el diálogo social.

La consulta a la representación de los trabajadores tiene por objeto recabar una opinión o parecer sobre una actuación concreta o sobre una línea de conducta de la dirección de la empresa. Ahora bien, la opinión emitida tiene solo una influencia persuasiva o de convicción.

La cogestión como método de participación en las decisiones empresariales se distingue de la negociación en que los representantes de los trabajadores se integran en los órganos de dirección de la empresa, en cuyo seno se desarrolla un proceso de discusión e intercambio que se resuelve mediante la regla de mayoría de miembros.

La concertación social se caracteriza por la intervención conjunta (normalmente tripartita) de los poderes públicos y las representaciones profesionales en la elaboración de la política social y de las líneas generales de la negociación colectiva. El diálogo social alude a un mero intercambio de pareceres, a una comunicación más o menos habitual, entre las administraciones públicas y los agentes sociales interesados en la política económica y social.

Respuestas durante el proceso negociador. En una negociación colectiva, ambas partes pueden emprender acciones si no están satisfechas con el resultado. Estas acciones son las armas de las que disponen para provocar una resolución favorable a sus intereses. El sindicato puede ir a la *huelga*. Para ello, los miembros del sindicato deben votar a favor de ella. Si los miembros apoyan una huelga y no se llega a una resolución, ellos dejarán de trabajar a una hora especificada. Normalmente, ese momento es posterior a la fecha de expiración del convenio en vigor. El inicio de una votación de huelga durante las negociaciones ejercen presión sobre la dirección para aceptar las demandas de los sindicatos (Muchinsky, 2006).

El derecho a la huelga es una herramienta muy poderosa. Las pérdidas como consecuencia de una larga huelga pueden ser mayores que las concesiones que se puedan hacer en un nuevo convenio. Además, los sindicatos saben cómo planificar sus huelgas (o amenazar con ellas) cuando la empresa es especialmente vulnerable. Si los empleados van a la huelga, la empresa cerrará por completo. Puede haber una producción limitada si la dirección lleva a cabo algunos trabajos. También es posible contratar a trabajadores para reemplazar a aquellos en huelga. Estos sustitutos reciben el nombre de ‘esquiroles’. Dado el tiempo que lleva encontrar, contratar y formar a nuevos trabajadores, no se contratarán sustitutos salvo que se pueda predecir una huelga de larga duración (Muchinsky, 2006).

La huelga no sólo perjudica a la dirección, sino que tampoco es beneficiosa para los trabajadores. Como no están trabajando, no reciben su sueldo. Los empleados pueden haber contribuido a una ‘caja de resistencia’, pero dichos fondos normalmente sólo pagan una parte del salario regular. La huelga es el precio que pagan los empleados para obtener sus demandas. A veces, también limita sus demandas. Cuando llega el momento de afrontar una huelga, el sindicato normalmente se enfrenta a dos opciones nada agradables. Una de ellas es aceptar un contrato que no quiere; la otra es ir a la huelga. Puede que los empleados busquen algún empleo temporal mientras están en huelga, pero estos trabajos no están siempre disponibles. Sobre la base de los estudios de los economistas laborales acerca de los costes de la huelga para los empleados y los empresarios, se puede decir sin temor a equivocarse que las huelgas rara vez benefician a alguna de las partes. Raramente hay un ganador en la huelga (Muchinsky, 2006).

La huelga no es la única opción a disposición del sindicato. También se han utilizado *huelgas de brazos caídos*. Los trabajadores operan a niveles inferiores de eficiencia. Sencillamente pueden emplear un menor esfuerzo y, por tanto, producir menos o pueden ausentarse para reducir la productividad. El *sabotaje* es otra respuesta a un conflicto en las negociaciones.

La dirección también tiene una buena táctica para obtener la aceptación del sindicato. Se denomina *cierre patronal* y se considera el equivalente de la huelga para el empresario. La empresa amenaza con cerrar si el sindicato no acepta su oferta. Los trabajadores no pueden trabajar y, por tanto, no reciben su sueldo. Una amenaza de cierre patronal puede provocar que la mayoría de los trabajadores presione sobre la minoría que se resiste a un punto del convenio (Muchinsky, 2006). Las huelgas, sabotajes y cierres patronales representan fracasos en el proceso de negociación colectiva.

8. DESVINCULACIÓN DEL TRABAJADOR

La pérdida de empleados es una constante en la vida organizativa, ya que algunos renuncian por un puesto de trabajo mejor, otros se jubilan y otros más se ven obligados a abandonar la empresa por el recorte de personal o son despedidos por un mal desempeño.

Así como la empresa puede necesitar atraer a nuevos trabajadores, a veces necesita reducir el empleo, ya sea permanentemente, por modificaciones de largo alcance en su demanda laboral, o bien en forma transitoria, en respuesta a una coyuntura desfavorable que afecta a la productividad. La empresa puede tener, también, interés en desprenderse de ciertos empleados que no estén funcionando bien, aún en contra de los deseos de estos. Por su parte, los trabajadores que piensen que las condiciones de su puesto no están a la altura de sus talentos, o de sus intereses, pueden querer marcharse (Milgrom y Roberts, 1992).

Salida voluntaria. Una persona puede decidir abandonar una organización por múltiples razones, aunque como regla general se puede considerar que la más corriente es la ausencia de unas buenas expectativas laborales. La decisión de marcharse depende de a) el grado de insatisfacción del empleado en su puesto de trabajo y b) el número de alternativas atractivas para el empleado fuera de la organización. En los últimos años, algunas empresas han utilizado incentivos económicos para animar a los empleados a irse voluntariamente y, así, reducir el tamaño de la fuerza laboral. El problema surge

cuando la empresa no desea que el trabajador se vaya, ya que pierde un capital humano valioso y difícil de reemplazar que puede ser contratado por la competencia. Un pacto de no competencia postcontractual puede mitigar este problema.

LECTURA 6: PREPARÁNDOSE PARA LA JUBILACIÓN

Las empresas españolas no tienen en cuenta el valor de la experiencia de sus profesionales veteranos y son incapaces de desarrollar programas para rentabilizar ese talento.

Recortar costes deshaciéndose de los profesionales que llevan más tiempo en la compañía es una solución a corto plazo, pero estrangula el relevo generacional, según los expertos. Cada año se prejubilán en España más de cincuenta mil profesionales, que no podrán volver a trabajar en el mismo sector de procedencia, según la legislación vigente.

Dos intereses que se unen. Las empresas quieren rejuvenecer sus plantillas y los empleados quieren dejar de trabajar antes de los 65 años si se les garantiza unos ingresos similares a los que cobraban mientras formaban parte de la población activa. Las prejubilaciones se han convertido en una salida elegida por ambas partes. También son apoyadas por las autoridades laborales y las centrales sindicales ante los crecientes expedientes de regulación de empleo (ERE), en los que en la mayoría de los casos fuerzan a que haya un plan de retiros anticipados asociados, “porque socialmente son más aceptables que los despidos. Las prejubilaciones son un sistema no traumático de ajuste de plantilla”, según Manuel García, representante de UGT.

Las prejubilaciones son un arma de doble filo. Porque, a la vez que suponen una protección mayor del trabajador en tiempos de desempleo como los que vivimos, incentivan a las empresas a descapitalizar intelectual y profesionalmente a sus plantillas, dejando de lado la experiencia de los trabajadores de mayor edad a cambio, o no, de empleados más jóvenes y baratos.

Jubilación anticipada. Figura regulada mediante la cual un trabajador que cumple los requisitos para jubilarse se retira a los 60 o 61 años perdiendo entre un 6% y un 7% de su pensión en función de los años que anticipe su retiro. “A la empresa no le cuesta ni un duro”, según el abogado de Sagardoy Eduardo Gómez de Entería.

Jubilación parcial. El trabajador recorta hasta un máximo del 85% su tiempo de trabajo. La Seguridad Social le paga el 85% de su salario. A cambio, la empresa tiene que contratar a un nuevo empleado para sustituirle.

Prejubilación. No está regulada y es “una ficción por la que la empresa hace como si jubilara anticipadamente al trabajador. Extingue su contrato, pasa al desempleo durante los dos años preceptivos, cobrando la prestación que le corresponda más la compensación acordada por la compañía hasta el porcentaje de salario que le haya garantizado, normalmente entre el 75% y el 90% de su sueldo bruto, ingresos que mantiene hasta que este se jubile –anticipadamente o a los 65 años– o con carácter vitalicio”, dice el letrado de Sagardoy. “Es un cobro diferido que beneficia a la empresa porque ahorra en costes fijos”, según Miguel Cuenca, presidente de Cusan Abogados.

Baja incentivada. Para Cuenca, esta figura tampoco reglada, se diferencia de la anterior en que la indemnización por despido se percibe de una sola vez, no como una paga diferida.

Para evitar que los empleados veteranos acudan a la jubilación anticipada, más que el dinero, el verdadero incentivo es tener más tiempo libre y el reconocimiento. “La puesta en marcha de programas de retiro progresivo de forma que estos profesionales pudieran seguir aplicando sus conocimientos, pero con un horario flexible o a tiempo parcial”, es algo que compromete, genera ilusión y motiva, señala Tomás Arrieta, director de planificación y recursos de Técnicas Reunidas.

En Japón, el 83% de las compañías cuentan con políticas de retención de los trabajadores más veteranos. En España, el porcentaje no llega al 6%.

Fuente: Lezaun, M. (2007) “¿Hay vida laboral después de los 50?”, *Expansión*, 10 y 11 de noviembre, pp. 5; Sánchez-Silva, C. (2008): “Viejos para trabajar, jóvenes para retirarse”, *El País*, 14 de diciembre, pp. 36-37.

Jubilación. Por ley las personas no pueden seguir trabajando después de haber cumplido una determinada edad. Este abandono obligatorio se conoce como jubilación. En determinadas circunstancias, siempre que la ley lo permita, las personas pueden adelantar unos años la edad de jubilación, o incluso retrasarla. Los incentivos a la jubilación anticipada son una forma eficaz de reducir la fuerza laboral. Ahora bien,

cuando llega el final de la vida laboral, cada vez más personas cuentan con un enorme potencial intelectual. Sin embargo, la mayoría contempla esta nueva etapa vital de forma negativa. Muchas de estas personas no tienen objetivos importantes tras su retiro, y sienten perdida su identidad personal, mantenida hasta entonces a través del trabajo. Ante estas circunstancias, se hace necesaria una auténtica preparación, que facilite la adaptación del individuo a la ruptura crítica que supone el cese de esa actividad profesional y le permita comenzar una nueva etapa creativa. Es por ello que cada vez más las empresas desarrollan programas de jubilación para sus empleados.

Uno de los objetivos prioritarios del programa de jubilación es la creación de una actitud positiva ante la nueva realidad. Para ello, examina las expectativas personales hacia la jubilación: evalúa las experiencias profesionales para explotar las necesidades y aptitudes personales y analiza los condicionamientos financieros, sociales, físicos y familiares del trabajador. También identifica y valora las alternativas ocupacionales futuras y elabora un plan de acción con el que llevar adelante con plenitud los siguientes años de vida. Estos pasos permiten que personas útiles puedan realizarse socialmente en cualquiera que sea la opción que desean realizar, ya sea esta de ocio pleno o de ocupación parcial o total. La inmensa gama de actividades culturales, sociales o benéficas que las sociedades desarrolladas ofrecen a las personas próximas a la jubilación son un amplio abanico de opciones que les devuelven la ilusión y el optimismo. El repaso de condiciones de vida que deben seguir en el ámbito de la salud, o la nueva situación que a nivel familiar se van a encontrar a raíz del proceso, constituyen pasos clave en este programa.

LECTURA 7: DESPIDO DE TRABAJADORES

Los expertos en derecho laboral aseguran que cerca del 75% de los despidos no tienen una causa legal que los justifique: son improcedentes. El trabajador afectado puede reclamar en los servicios de mediación administrativos, donde, en presencia del empresario, suele alcanzar un acuerdo más favorable para sus intereses. El año pasado, por ejemplo, más de 130.000 empleados fueron despedidos, pero a través de estos mediadores públicos, o fruto del fallo de un juez, consiguieron indemnizaciones por un total de 230 millones de euros.

Cuando un empresario decide despedir a alguno de sus trabajadores, lo normal es que se acoja al llamado despido disciplinario. “En estos casos se supone que el empleado ha cometido alguna infracción grave”, especifica el abogado Pau Ballvé, del Grupo Jurídico Gisbert, “como deslealtad hacia la compañía, falta de asistencia reiteradas, así como mantener una conducta irrespetuosa con los superiores y el resto de compañeros”.

En teoría, al estar justificado, el despido disciplinario no conlleva ningún tipo de indemnización. Sin embargo, Ballvé explica que la gran mayoría de trabajadores se dirige a alguno de los servicios autonómicos de mediación administrativos, donde reclaman la presencia del empresario para que el conflicto tenga una resolución algo más objetiva. Para que estos organismos puedan formalizar la cita con los empresarios, la persona despedida tiene que presentar una demanda en el plazo de 20 días.

En Barcelona, por ejemplo, los servicios territoriales de mediación registran más de 250 de estos encuentros al día. Su responsable, Lidia Frías, afirma que este trámite es imprescindible para que el despido pueda cobrar el paro además de una indemnización. Para desnivelar la balanza hacia uno u otro lado, empresarios y trabajadores suelen ir acompañados por sus respectivos abogados. El organismo público, por su parte, trata de acercar posiciones a través de un letrado conciliador y un auxiliar administrativo.

“La verdad es que estos servicios conciliadores están teniendo mucha demanda”, afirma Frías. “Y no sólo porque a veces ayudan a encontrar una salida beneficiosa para las dos partes”, añade, “sino porque también garantizan la seguridad jurídica necesaria para que el acuerdo firmado se respete en el tiempo”. Según los datos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de los 338.048 casos registrados el año pasado, el 29% no consiguió acercar posiciones, frente al 22% que sí tuvo un final feliz. El resto no se llegó a materializar debido a que alguna de las dos partes no acudió a la cita.

En caso de que este acto de conciliación no sirva para alcanzar ningún acuerdo, “el litigio se traslada hasta los juzgados”, explica Ballvé. “Allí el juez decidirá si el despido fue procedente, improcedente o nulo, dependiendo de la verdadera causa que lo provocara”, detalla. Si el despido resulta injustificado, la empresa tendrá dos alternativas: readmitir al trabajador y pagarle lo que este ha dejado de cobrar desde que fue despedido o abonar directamente la máxima indemnización –45 días por año trabajado con el tope de 42 mensualidades–, desligándose totalmente del empleado. Si el despido es considerado nulo, el trabajador se reincorporará a la empresa, cobrando lo que esta le debía.

En 2005, los despidos generaron 192.486 juicios, el 43,7% de los cuales concluyó con una sentencia ‘favorable’ para el empleado, según el Ministerio. En el 8,7% de los casos fue ‘en parte favorable’ para el trabajador y en el 30,5%, ‘desfavorable’. En el resto de ocasiones, el juicio sirvió para que ambas partes llegaran a un acuerdo.

Otra forma de obligar a decir adiós al empleado es mediante el llamado despido objetivo, “que suele estar justificado por circunstancias económicas, técnicas o productivas”, las cuales presuntamente requieren un recorte de plantilla, explica Ballvé. En este caso, el empresario concede una indemnización de 20 días por año trabajado con un límite de 12 mensualidades. Llegado a este punto, el juez será quien tenga la última palabra. No obstante, el Tribunal Supremo mantiene que, cuando una empresa se encuentra en situación de crisis con pérdidas constantes y continuadas, no será necesario para amortizar empleo por causa económica probar que la medida ayuda a asegurar la viabilidad de la empresa.

Otro de los más frecuentes es el despido colectivo (conocido normalmente como expediente de regulación de empleo, ERE), igual que el objetivo, salvo que este se produce cuando afecta a un número considerable de trabajadores. En estos procesos los representantes sindicales suelen jugar un papel destacado. En opinión de Carlos Martín, economista del gabinete de CC.OO, “mientras que los empresarios pretenden imponer la unilateralidad en la toma de decisiones, los sindicatos aspiramos a ser más partícipes” en todo lo relacionado con estos procesos de contratación y de despido. “Lo importante”, concluye, “es que se concrete la causalidad a la hora de tomar decisiones”.

Al margen de este debate, la persona despedida tiene que “aprender a hacer el luto cuanto antes y no dejarse llevar por el victimismo, que es un estado psicológico absolutamente paralizador”, afirma Francisco Loscos, profesor del departamento de Recursos Humanos de ESADE y director de *Human Capital*, de la firma de servicios profesionales Deloitte. Loscos también recomienda empezar a buscar un nuevo trabajo lo antes posible. “En estos procesos la rapidez ayuda mucho”, concluye.

Fuente: Vilaseca, B. (2006): “Cuando la empresa te obliga a decir adiós”, *El País*, 10 de septiembre, pp. 45

Despido disciplinario. Es el cese de la actividad laboral de una persona por decisión unilateral del empleador debido a un mal ajuste entre el empleado y la organización, esto es, se despide a quienes no muestran un desempeño satisfactorio o tienen un comportamiento inadecuado. El despido por razones disciplinarias supone para la organización una serie de costes derivados de los medios utilizados para amortiguar el impacto negativo de esa decisión (lectura 7). En el caso de que no se amortice el puesto, a los anteriores costes hay que añadir los derivados del proceso de nueva incorporación, costes que se pueden medir en dinero, en tiempo y en disminución de la actividad debido a la falta de experiencia en el puesto. El despido disciplinario contribuye a conservar una fuerza de trabajo eficiente. Normalmente a los empleados productivos les molesta que sus compañeros conflictivos o de bajo rendimiento sigan en la empresa recibiendo una compensación semejante a la suya. En este sentido, esta medida disciplinaria puede contribuir a aumentar la productividad.

Recorte de plantilla (despido por causas objetivas). La competencia global, la caída de la demanda del producto, las nuevas tecnologías que reducen la necesidad de trabajadores y las fusiones y adquisiciones son los factores principales subyacentes en la mayoría de los recortes de plantilla. El recorte de plantilla puede afectar a la reducción del tamaño (reestructuración) o al ajuste empresarial. La reducción del tamaño conlleva una disminución de la capacidad productiva y alcance de los negocios para mejorar la

productividad. El ajuste empresarial implica reorganizar a los empleados para mejorar la eficiencia; por ejemplo, pasar del trabajo individual al trabajo en equipo.

Entre las alternativas a la reducción de plantilla se encuentran: bajas incentivadas, congelación de contrataciones, eliminación de horas extraordinarias, suspensiones temporales, no renovación de contratos a los empleados eventuales e incentivos a los empleados fijos para que asuman una excedencia voluntaria (figura 15).

La reducción de plantilla supone incurrir en unos costes fijos elevados. Por una parte, la empresa asume los asociados al reclutamiento, selección y formación del personal despedido y, por otra, pone en el mercado activos estratégicos disponibles para los competidores (Becker, 1964). A los anteriores se debe añadir costes de selección y formación cuando las condiciones del mercado mejoren y sea necesaria la contratación de nuevos trabajadores. Otro coste del despido son los litigios que puede ocasionar. Mediante el despido pactado, el empleado acepta a poner fin a su relación de empleo con la empresa a cambio de una indemnización. El empleado también puede aceptar no demandar a la empresa por despido improcedente y no criticarla públicamente (Lazear y Gibbs, 2009).

Generalmente, las personas que pierden sus empleos son aquellas que fueron contratadas en fechas más recientes o tienen sueldos más altos o sus competencias no son necesarias o aquellas con desempeño más bajo o las de menores cargas familiares, aunque previamente se incentivan las bajas voluntarias (lectura 8). Es improbable que sea muy controvertido despedir a los trabajadores más jóvenes; no están protegidos por ley y han invertido poco en cualificaciones propias de la empresa. Los convenios colectivos recogen la política «último en entrar, primero en salir». Los trabajadores de edad avanzada están más protegidos por ley, han invertido en cualificaciones propias de la empresa y ahora están disfrutando de los rendimientos prometidos. El despido de estos trabajadores puede interpretarse como una deslealtad del empresario. Esto afecta a su reputación (Lazear y Gibbs, 2009). Ahora bien, la evidencia apunta que los salarios crecen más rápido con la experiencia que con la productividad, de modo que a los trabajadores más inexpertos se les paga menos que su producto marginal, mientras que a los más antiguos se les paga por encima de él. Por tanto, el incentivo directo parecería impulsar primero el despido de los trabajadores más antiguos y experimentados (Milgrom y Roberts, 1992).

La reducción de plantilla es una solución a corto plazo para condiciones económicas difíciles que abocan hacia un redimensionamiento de la oferta productiva de la empresa, es decir, hacia una reducción de su capacidad para adecuarse a una caída de la demanda. A menudo compensa zanjar la cuestión del despido de una manera rápida y por sorpresa para evitar que los trabajadores se dediquen a elucubrar, como es lógico, sobre quién será despedido, cuándo y en qué condiciones, lo que les distrae de su atención al trabajo. La empresa debe considerar la posibilidad de despedir a más trabajadores de lo que parece necesario a primera vista, para evitar el volver a despedir pronto y limpiar en áreas de la organización que necesitaban una reestructuración radical. Los costes de despedir a un trabajador son más bajos cuando se lleva a cabo en un contexto de despidos colectivos (Lazear y Gibbs, 2009).

Políticas de empleo	Cambios del diseño del puesto de trabajo	Política de pagas y prestaciones	Formación
----------------------------	---	---	------------------

. Reducción mediante bajas vegetativas . Congelación de la contratación . Reducción de los empleos a tiempo parcial . Supresión de estudiantes en prácticas . Concesión de trabajo subcontratado a los empleados de la empresa . Bajas voluntarias temporales . Bajas temporales . Reducción del horario laboral	. Transferencias . Reasignación . Compartir el puesto . Degradación	. Congelación salarial . Reducción de las pagas por horas extras . Utilizar los días de vacaciones y libres . Reducciones salariales . Reparto de beneficios o paga variable	. Reciclaje
---	--	--	---

Figura 15: Alternativas a las reducciones de plantillas (Gómez-Mejía et al., 2007)

El recorte de plantilla puede contribuir, por un lado, a reducir los gastos generales, a disminuir la burocracia, a agilizar la toma de decisiones, a facilitar las comunicaciones y, por tanto, a mejorar la productividad. En este sentido, el despido de trabajadores es una medida eficaz a corto plazo para incrementar la productividad (al disminuir el denominador de la ratio). Si, además, los costes del despido son bajos, resulta incluso una medida eficiente. Ahora bien, esta mejora de la productividad a corto plazo no garantiza la competitividad de la empresa a medio y largo plazo: en el mejor de los casos, tan sólo sirve para ganar tiempo.

A finales de los ochenta y comienzos de los noventa se produjeron muchos recortes de plantilla, pero el éxito no acompañó a la medida, sino que incluso disminuyeron los beneficios. Es más, los recortes de personal no reducen los gastos tanto como cabría esperar y, a veces, incluso aumentan. Una causa de este aumento son las elevadas indemnizaciones por despido. Por otra parte, con frecuencia se van los mejores empleados (aprovechan los incentivos por la baja voluntaria para crear su propia empresa o aceptar ofertas de los competidores), es decir, mediante el despido muchas organizaciones recortan músculo, además de grasa. Un estudio sobre el despido de directivos en la industria automovilística estadounidense observó que la mayoría de las empresas experimentaban problemas como menor calidad, caída de la productividad, pérdida de confianza, mayores conflictos y desánimo (Brockner *et al.*, 1987). De la misma forma, un estudio realizado a 16 grandes empresas norteamericanas muestra que la reestructuración había mejorado el precio de las acciones, aunque la mejora casi siempre era temporal. Tres años después de haberse puesto en marcha la reestructuración, los precios de las acciones fueron, en promedio, inferiores a los iniciales. El estudio concluye que, cuando se anuncia una reestructuración, el inversor debería interpretarlo como una señal de que debe vender más que comprar². La reestructuración intenta corregir con retraso los errores cometidos en el pasado: no trata de crear los mercados del futuro. La cuestión es muy sencilla: no basta con disminuir el tamaño. La reducción de plantilla puede hacer adelgazar a una empresa, pero no necesariamente hacerla más saludable (Hamel y Prahalad, 1994). Al contrario, puede conducir a lo que *The Economist* ha denominado ‘anorexia empresarial’.

² “Stocks of companies announcing layoffs fire up investors, but prices often wilt”, *The Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 1991, p. C1.

LECTURA 8: FÓRMULAS ALTERNATIVAS A LOS DESPIDOS

Los trabajadores están dispuestos a rebajar sus condiciones laborales para evitar medidas tan drásticas como los recortes de plantilla, mientras que las empresas pueden ahorrarse las indemnizaciones a cambio de otras concesiones que no minen su productividad.

El trabajo temporal fue el primero en sufrir las consecuencias de la crisis, que ya ha alcanzado las plantillas fijas. Tanto grandes como pequeñas empresas se han visto forzadas durante los últimos meses a presentar expedientes de regulación de empleo (ERE), ya sea porque necesitan recortar gastos para sobrevivir a la recesión o porque se han visto obligadas a echar el cierre.

Ideas para evitar un ERE...

1. Recorte de beneficios sociales. Durante un período de reestructuración, los empleados pueden estar dispuestos a sacrificar el cheque restaurante, los viajes o actividades de ocio.
2. Salario ligado a objetivos de productividad. La retribución flexible no ha evitado los despidos porque en España estas medidas sólo se aplican en niveles directivos y puestos comerciales
3. Vacaciones. La empresa puede negociar con la plantilla paros de producción que coincidan con vacaciones pagadas o descansos voluntarios no retribuidos.
4. Reducción de jornada. Parte de la plantilla puede estar dispuesta a aceptar una reducción de jornada o no trabajar los viernes a cambio de mantener su puesto y ganar menos.
5. Recorte de gastos. Los viajes para reuniones pueden sustituirse por videoconferencias y las comidas de trabajo pueden adelantarse a la hora del desayuno

... sin perder de vista la legalidad

1. Una empresa no puede obligar unilateralmente al trabajador a aceptar un cambio sustancial en sus condiciones laborales sin una causa reconocida por el Estatuto de los Trabajadores (Art. 41)
2. No se puede pactar un salario inferior al establecido en el convenio colectivo, salvo que este documento sea derogado por otro posterior con nuevas tablas salariales
3. Una compañía no puede imponer a la plantilla disfrutar las vacaciones en las fechas que disponga, ni aun existiendo causas justificadas, sin negociar con los trabajadores.
4. En lugar de despidos, algunas empresas pueden suspender contratos de trabajo, por lo que no tienen que pagar sueldos y los trabajadores cobran el paro mientras se prolongue la situación.
5. A la hora de firmar un acuerdo, los expertos recomiendan que se haga por escrito y fijando términos explícitos y claros para despejar todas las dudas que surjan de su aplicación

Fuente: Saiz, S. (2008): “¿Cuánto me cobras por no despedirme?”, *Expansión*, 19 de noviembre, pp. 21

Las verdaderas consecuencias a largo plazo de los despidos son difíciles de cuantificar. Por ejemplo, para recontractar al personal que fue despedido, una empresa puede tener que ofrecer una compensación mayor. Sin embargo, aun cuando pueden estar mejor pagados, estos empleados disminuyen su lealtad a la empresa. Si se presenta una mejor oportunidad, pueden estar más dispuestos a cambiar de empresa que a permanecer en la actual con la esperanza de un ascenso o un aumento de sueldo. Al despedir trabajadores, las empresas pueden ahorrar dinero a corto plazo, pero en un plazo mayor es probable que se hunda la moral y los costes de mano de obra se incrementen. Por otra parte, las reducciones de plantilla pueden deprimir una región al afectar a la vitalidad económica de la misma.

En suma, el impacto de los recortes de plantilla sobre los resultados de la empresa puede ser negativo, ya que es una señal a los inversores acerca de que los problemas van para largo. Esto, a su vez, podría hacer caer el precio de las acciones en el mercado de valores. Sin embargo, cuando los cambios de plantilla forman parte de un cambio estratégico más amplio, los resultados son positivos. Así pues, cuando la reducción del tamaño es necesaria, la empresa debe asegurarse que las reducciones no sean de carácter extremo, a fin de que los cambios en el capital humano no afecten a su competitividad.

En el caso de despidos es imprescindible tratar de minimizar lo negativo de la experiencia. Dos recursos pueden utilizarse para mejorar los procesos de salida: la entrevista de salida y la recolocación (o *outplacement*).

La entrevista de salida es una reunión en la que el responsable organizativo comunica al trabajador la decisión de dar por finalizada su actividad laboral en la empresa. Es necesaria una preparación previa, y establecer de antemano el contenido de la entrevista. En gran medida, la primera parte de la misma consiste en trasladar un mensaje unidireccional del responsable organizativo hacia el trabajador afectado. En ella se le informa de la situación que aboca a la decisión del despido y se le comunica el despido de forma irreversible. A partir de aquí, el trabajador toma un papel más activo, demandando información o desahogándose. El responsable no debe entrar en discusiones sobre aspectos personales. La entrevista de salida es una entrevista de notificación. Si hay aspectos particulares de la persona que deben considerarse, se abordarán con anterioridad. Como en toda situación de choque emocional, tras el desahogo inicial viene la tranquilización del trabajador y la reorientación de sus emociones y cogniciones hacia las posibilidades de futuro que se le plantean. Para estos objetivos la entrevista debe terminar con las compensaciones por el despido y la oferta de servicios de recolocación (*outplacement*). La entrevista debe ser breve y producirse en momentos en los que la organización pueda mantener el apoyo a la persona.

La mayoría de los expertos creen que el superior inmediato debe ser el que comunique la mala noticia al empleado. Sin embargo, sería recomendable la presencia de un tercero, como el director de recursos humanos, que sirva como testigo, proporcione apoyo a un gerente ansioso o disminuya el enojo dirigiendo la atención del empleado lejos del gerente. Por otra parte, se sugiere que el mejor momento para la mala noticia es la tarde del viernes. Por último, puede ser una buena idea realizar la entrevista de salida en un lugar neutral, como la sala de conferencias, para que el gerente y el empleado puedan salir airoosamente después. La figura 16 proporciona algunas recomendaciones para conducir con eficacia una entrevista de despido.

Hacer	No hacer
•Dar las mayores señales posibles sobre despidos masivos. •Sentarse frente a frente con el empleado en una oficina privada. •Completar la sesión de despido dentro de quince minutos. •Dar explicaciones por escrito sobre los beneficios del despido. •Brindar servicios de recolocación fuera de las oficinas generales de la empresa. •Asegurarse de que el empleado se entera de su despido por la administración, no por un compañero. •Expresar reconocimiento por las contribuciones del empleado, si	•No dejar espacio para la confusión cuando se despide. Decirle a la persona en la primera frase que está despedido. •No dar tiempo para debate durante una sesión de despido. •No hacer comentarios personales cuando se despide a alguien. Mantener la conversación a nivel profesional. •No apremiar a una persona despedida a que abandone inmediatamente las instalaciones de la empresa, salvo que se trate de una cuestión de seguridad. •No despedir personal en fechas significativas, como el 25 aniversario de su contratación o el día en que murió su madre.

procede.	•No despedir empleados cuando están de vacaciones o acaban de regresar.
----------	---

Figura 16: Consejos sobre el despido (Bateman y Snell, 2004)

La recolocación es el proceso de ayudar a las personas despedidas por la empresa a conseguir un empleo en otra organización. Esta actividad persigue conseguir los siguientes objetivos (Naumann *et al.*, 1999): a) mantener la moral de los empleados que se van a despedir para que sigan siendo productivos hasta el momento en que abandonen la empresa, b) minimizar las demandas judiciales que puedan interponer los trabajadores despedidos y c) ayudar a los empleados despedidos a encontrar un puesto de trabajo análogo lo antes posible.

Las víctimas del recorte de personal informan de un aumento de los dolores de cabeza, malestares estomacales, problemas para dormir, alto nivel de colesterol, enfermedades físicas, hipertensión, problemas cardíacos, úlceras, problemas de vista y falta de respiración. Emocionalmente informan de alto nivel de estrés, mayor consumo de fármacos y alcohol, ira y frustración. Socialmente evitan compartir los problemas con los amigos, evitan la familia debido a sentimientos de vergüenza y pena. Beyer *et al.* (1993) recomiendan las siguientes actuaciones en caso de ser despedido:

- Dígaselo a sus familiares inmediatamente.
- Evalúe las razones por las que perdió el empleo.
- Ocúpese de las emociones que acompañan a un despido (ira, culpa, pena ..) y busque ayuda si es necesario.
- Prepárese para la partida asegurando referencias, negociando un buen finiquito y aprovechando las oportunidades de recolocación.
- Tome unas vacaciones o un corto período de descanso a fin de prepararse para el camino que tiene por delante.
- Planifique un nuevo curso de acción y mire hacia delante con confianza.

Los supervivientes son quienes permanecen en la organización (los empleados que no son despedidos) después de llevarse a cabo la reducción de plantilla. Las investigaciones indican que los supervivientes no sólo sufren un trauma psicológico sino que su productividad futura se relaciona con la manera en que ellos y sus no tan afortunados compañeros son tratados durante el proceso de recorte de personal. Estos trabajadores a menudo pierden la confianza en la organización. Además, sus condiciones de empleo pueden ser diferentes a las que tenían con anterioridad. Para permanecer en la organización, algunos pueden verse degradados a trabajos de menor nivel, lo que puede ir acompañado de una reducción de salario. Los supervivientes a menudo tienen que asumir la carga de trabajo de los trabajadores rescindidos. Se sienten obligados a aceptar el exceso de trabajo para asegurar su continuidad en la empresa. Los supervivientes se sienten culpables cuando es despedido un compañero, lo que provoca un aumento de la productividad. Sin embargo, también se sienten menos comprometidos con la organización y con frecuencia buscan un empleo más seguro en otro sitio (Brockner *et al.*, 1985). Los grupos normalmente tienden a adoptar una conducta defensiva para aliviar el estrés de la reducción de plantilla, lo que se

manifiesta en una gran resistencia a ser flexibles y en acomodarse en llevar a cabo tareas en grupo (Krantz, 1985). Existen también pruebas de que los equipos de trabajo se vuelven más cohesionados y resistentes al cambio como respuestas a las amenazas del entorno.

LECTURA 9: MINIMIZAR LOS EFECTOS DE LOS DESPIDOS

William Diehl, exvicepresidente de la industria siderúrgica norteamericana, recomienda seguir ocho pasos para minimizar los efectos dañinos de los despidos, los cierres de plantas y las pérdidas involuntarias de empleo.

Paso 1. Notificación anticipada. Si la empresa notifica a los empleados de un cierre con 12 a 18 meses de anticipación, contarán con tiempo para prepararse. Avisar del cierre unos días antes es totalmente injusto e inaceptable.

Paso 2. Indemnización por despido. Una fórmula común que se sugiere es que cada empleado reciba un indemnización con pago equivalente a una semana de salario por cada año de servicio.

Paso 3. Prestaciones médicas. La compañía debe cubrir las prestaciones médicas de los empleados durante al menos un año después de su despido.

Paso 4. Jubilación anticipada. Los empleados que estén a menos de tres años de su retiro normal deben retirarse con una pensión completa, calculando los años de servicio como si hubieran trabajado hasta los 65 años de edad.

Paso 5. Transferencia. Si se trata de una corporación con varias plantas, todos los trabajadores de la fábrica deben tener la oportunidad de ser transferidos a un empleo con la misma remuneración en otra planta, y el empleador deberá cubrir todos los gastos de mudanza.

Paso 6. Reentrenamiento laboral. Se deben establecer programas de capacitación patrocinados por la empresa para capacitar y reubicar a los trabajadores en otros empleos en la comunidad. Estos programas también deben incluir orientación familiar para todos los empleados.

Paso 7. Compra por empleados. Se debe dar la oportunidad al personal y a la comunidad de comprar la fábrica y operarla bajo el plan de propiedad accionario de empleados (ESOP, employee stock ownership plan) si es viable.

Paso 8: eliminar de manera gradual los impuestos. Las empresas deben eliminar de forma gradual sus impuestos locales en un período de 5 años. Esto implica una contribución voluntaria a las autoridades fiscales locales si se deshace de la planta y del equipo de una manera que reduzcan drásticamente los impuestos de propiedad.

Fuente: Diehl, W. E. (1985): *Plant Closings*, Division for Mission in North America, Lutherar Church in america, Nueva Yoirk. Tomado de Velasquez, M. G. (2012): *Ética en los Negocios*, Pearson, México.

Los supervivientes pueden cuestionar si la reducción de plantilla era una respuesta necesaria al cambio económico, si se avisó adecuadamente a los empleados rescindidos, si eran justas las reglas utilizadas para elegir a aquellos que fueron despedidos y si la organización proporcionó ‘actividades provisionales’ (por ejemplo, asesoramiento o una indemnización) para ayudar a los despedidos a ajustarse a la pérdida de trabajo (Brockner y Greenberg, 1990). Hay que tratar que los supervivientes comprendan, aunque no compartan, las razones que han llevado a tomar una decisión así. Si se percibe que el proceso ha seguido unas normas consistentes, bien elaboradas –que no perjudique al más débil– y humanas –que eviten la humillación y el desamparo– la percepción de injusticia se verá minimizada y, con ello, también la reducción del compromiso y la satisfacción laboral.

Los supervivientes serán más productivos y se sentirán más seguros si se les permite participar en las decisiones y hacer sugerencias, si se les da un nivel moderado de seguridad laboral, si son apoyados por el supervisor y la organización y si se trata bien a las víctimas de despido. Es importante que la organización hable positivamente sobre las víctimas de despido, mantenga una política de comunicación recíproca con los

supervivientes y les comunique su visión. Para reducir los efectos negativos en los supervivientes, las organizaciones deben asegurarse de que el procedimiento utilizado para determinar los despidos sea justo y se comunique claramente tanto a las víctimas como a los supervivientes (Aamodt, 2010).

9. DIVERSIDAD LABORAL

La diversidad es un concepto muy difundido, pero también es uno de los más polémicos y menos entendidos. La diversidad consiste en el conjunto de diferencias existentes entre los individuos. Las definiciones lexicográficas utilizan vocablos como variedad, diferencia, heterogeneidad (en lugar de uniformidad) o disparidad (en lugar de similitud). Cuatro capas de la diversidad ayudan a distinguir los aspectos más importantes que diferencian a las personas (Gardenswartz y Rowe, 1994): personalidad, dimensiones internas, dimensiones externas y dimensiones organizativas. Consideradas en conjunto, esas capas definen la identidad personal e influyen la visión que del mundo tiene cada individuo (figura 17). La personalidad está en el centro de la rueda de la diversidad. Ello se debe a que representa un conjunto estable de características del que depende la identidad de la persona. La capa siguiente es el conjunto de dimensiones internas o dimensiones primarias de la diversidad. En su mayor parte, no están bajo el control de la persona, si bien influyen poderosamente en sus actitudes, expectativas y supuestos relativos a otros individuos, lo que, a su vez, provoca un efecto directo en su comportamiento. Estas dimensiones incluyen la edad, el género, la raza, el grupo étnico, la capacidad física y mental y la orientación sexual. Estos factores constituyen la esencia de quiénes somos como seres humanos; son aspectos perdurables de nuestra personalidad.

La capa siguiente de la diversidad se compone de las influencias externas, denominadas dimensiones secundarias de la diversidad. Se trata de diferencias individuales sobre las que se dispone de mayor capacidad de influencia o control. Entre los ejemplos, se encuentra el lugar de nacimiento o de residencia, las creencias religiosas, el estado civil, tener hijos y la experiencia laboral. Estas dimensiones también ejercen una influencia significativa en las percepciones, comportamientos y actitudes. La última capa de la diversidad corresponde a las dimensiones organizativas, como antigüedad, nombre y funciones del puesto o localización del trabajo. No conviene olvidar que la diversidad hace referencia a la variedad de particularidades físicas y culturales que constituyen el espectro de las diferencias humanas. La diversidad hace hincapié en todas las formas en las que las personas pueden diferir.

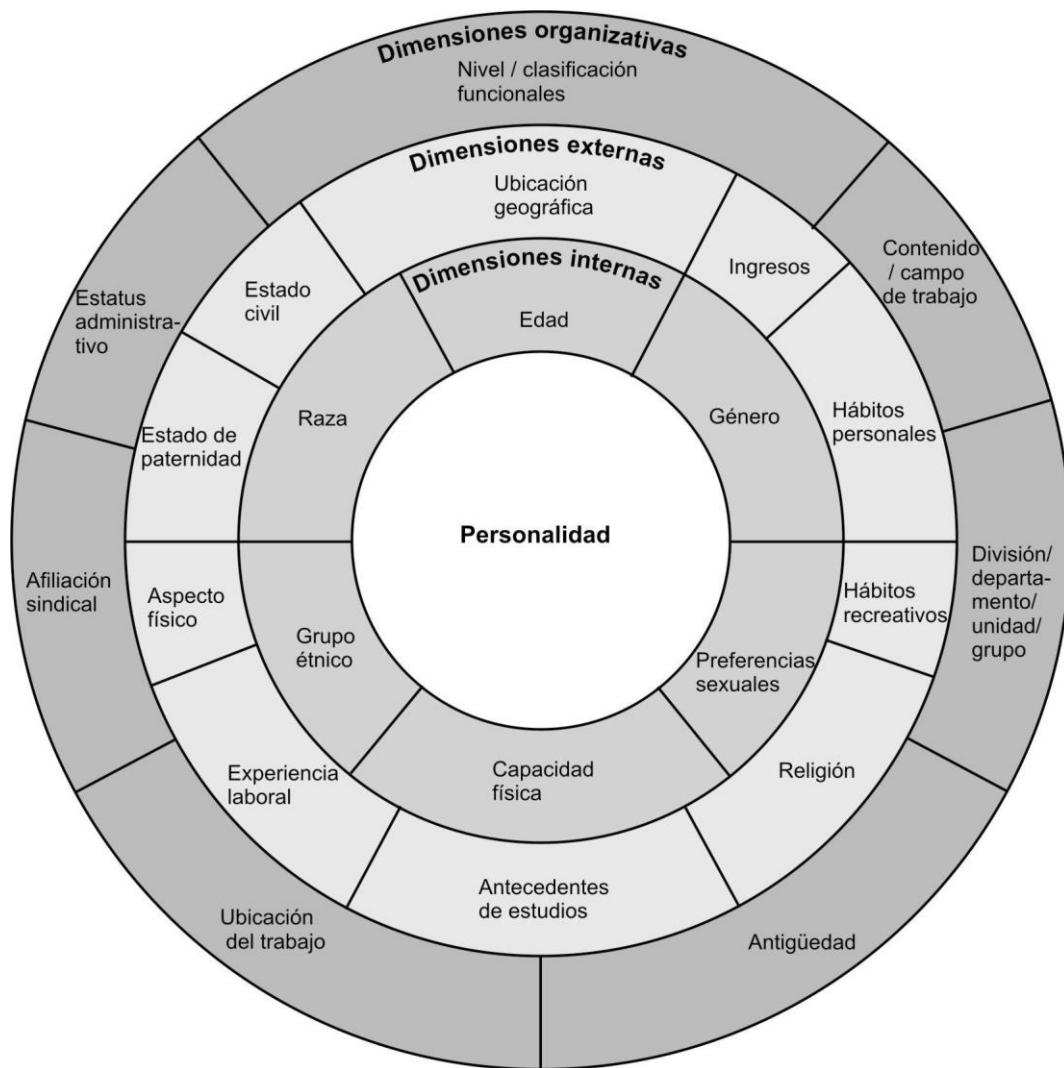


Figura 17: Las cuatro capas de la diversidad (Gardenswartz y Rowe, 1994)

9.1. Actitudes y barreras a la diversidad

La gestión de la diversidad requiere que las organizaciones adopten una nueva forma de abordar las diferencias entre las personas, reconociendo las contribuciones únicas que puede hacer cada empleado. Kinicki y Kreitner (2003) enumeran la siguiente lista de los obstáculos más comunes para la implantación con éxito de programas de gestión de la diversidad:

1. Estereotipos y prejuicios imprecisos. Un estereotipo es una generalización acerca de una persona o grupo de personas con base en ciertas características o rasgos. Se trata, por tanto, de una creencia superficial sobre un grupo según la cual todos sus miembros comparten uno o varios rasgos. Pueden ser negativos, positivos o neutros. Los estereotipos desempeñan un papel importante en el pensamiento porque ayudan a procesar rápidamente la información nueva y a recuperar los recuerdos. Aunque los estereotipos reflejan diferencias auténticas, también distorsionan la realidad. Y lo hacen sobre todo de tres maneras (Judd *et al.*, 1995). En primer lugar, exageran las diferencias entre grupos, haciendo que

el grupo estereotipado parezca extraño, ajeno o peligroso (no son como nosotros). En segundo lugar, focalizan la percepción, lo que hace que la gente tienda a ver aquello que se ajusta al estereotipo y rechace lo que es discrepante. En tercer lugar, subestiman las diferencias entre los miembros del mismo grupo; mientras que tendemos a ver a los miembros del nuestro grupo como individuos bien diferentes entre sí, los estereotipos crean la impresión de que todos los miembros de un grupo son iguales entre sí (los gallegos, los adolescentes). Los estereotipos no sólo fracasan en reconocer las diferencias individuales distintivas, sino que se pueden convertir en profecías que se autocumplen. Asumimos que una persona es incompetente, la tratamos como si lo fuera, y al cabo del tiempo lo acaba siendo. Un prejuicio es un estereotipo negativo acompañado de una fuerte antipatía o de un odio irracional hacia un grupo o sus miembros. Sentir prejuicios va en contra del espíritu crítico porque son resistentes a la argumentación racional y a los datos (Robbins y DeCenzo, 2008).

2. Etnocentrismo. Es la creencia de que las reglas y normas culturales propias son superiores a las de otras culturas o más apropiadas que estas.
3. Planificación de carrera deficiente. Esta barrera se relaciona con la falta de oportunidades para que los empleados obtengan el tipo de asignaciones de trabajo que les permiten el acceso a puestos de alta dirección. También se conoce como techo de cristal.
4. Entorno laboral hostil y de escaso apoyo a los empleados. Es frecuente que se excluya a algunos empleados de eventos sociales y de la camarería amistosa de muchas oficinas. También puede haber un trato irrespetuoso, incluyendo omisiones deliberadas de sus opiniones, burlas e insultos.
5. Falta de sabiduría política de los empleados. Podría ser que los empleados no reciban promociones porque desconocen la manera de ‘jugar el juego’ de relacionarse y avanzar en la organización.
6. Dificultades para conciliar la vida laboral y familiar. Las mujeres todavía se encargan de gran parte de las responsabilidades de crianza de los hijos. Ello les dificulta trabajar por la noche y el fin de semana o viajar frecuentemente, una vez que nacen sus hijos. Incluso a falta de hijos en el escenario, las mujeres dedican más tiempo que los hombres a las tareas domésticas.
7. Temores a la discriminación inversa. Algunos trabajadores piensan que la gestión de la diversidad es una pantalla de humo para la discriminación inversa. Esa creencia origina una resistencia muy intensa, ya que piensan que los grupos minoritarios ganan a costa de lo que pierden los grupos mayoritarios.
8. No considerar la diversidad como una prioridad organizativa. Esto lleva a una resistencia muy sutil, que se muestra en la forma de quejas y actitudes negativas. Los empleados podrían quejarse del tiempo, la energía y los recursos dedicados a gestionar la diversidad, que podría haberse gastado en ‘trabajo real’.
9. La necesidad de reformar el sistema de evaluación del rendimiento y retribuciones de la organización, que deben reforzar la necesidad de gestionar eficazmente la diversidad. Ello significa que el éxito se base en un nuevo conjunto de criterios.
10. Resistencia al cambio. La gestión efectiva de la diversidad requiere cambios personales y organizativos significativos. Las personas se resisten al cambio por razones muy diversas.

9.2. Ventajas e inconvenientes de una fuerza de trabajo diversa

En la actualidad muchas organizaciones han abordado la diversidad desde una perspectiva práctica, orientada hacia los negocios, ya que puede ser una herramienta poderosa para construir una ventaja competitiva (figura 18).

Muchas ventajas se derivan de una fuerza de trabajo diversa. Hay evidencia de que, en ciertas circunstancias, los grupos diversos suelen superar a los grupos homogéneos, ya que traen consigo una gran variedad de conocimiento, habilidades, experiencias y actitudes para las tareas con las que trabajan. Para las empresas que se enfrentan a una demografía cambiante la diversidad simplemente se basa en el sentido común. Las empresas con reputación de brindar oportunidades a empleados diversos obtendrán ventaja competitiva en el mercado laboral y serán buscadas por los empleados más cualificados. Además, cuando los trabajadores creen que sus diferencias no son meramente toleradas, sino valoradas, incrementan su lealtad, su productividad y su compromiso. Avery *et al.* (2007) encontraron que los empleados provenientes de grupos étnicos minoritarios que perciben que su empleador no valora adecuadamente la diversidad presentan un nivel de ausencias mucho más alto que aquellas del grupo mayoritariamente caucásico. Parece que la fuerza laboral diversa está asociada con buenos niveles de retención de empleados de grupos minoritarios (Zatzik *et al.*, 2003).

Muchas empresas están comprometidas con la diversidad debido a que, conforme cambia la composición de la fuerza de trabajo, también lo hace la base de clientes. Así como las mujeres y minorías pueden preferir trabajar para un empleador que valora la diversidad, también pueden optar por ser clientes de esas organizaciones. Una fuerza de trabajo diversa puede aportar a una empresa mayor conocimiento de las preferencias y hábitos de consumo de los distintos segmentos del mercado. Este conocimiento puede ayudar a las empresas a diseñar productos y desarrollar campañas de marketing para cubrir las necesidades de esos consumidores. Asimismo, una fuerza de ventas diversa puede ayudar a una organización a vender productos diversos. Una fuerza de trabajo diversa también puede dar a una empresa un margen de competitividad en una economía global, pues facilita la comprensión de otras costumbres, culturas y necesidades de mercado.

La diversidad promueve la creatividad y la innovación porque una fuerza de trabajo con antecedentes distintos aporta perspectivas diferentes, ya que posee una base más amplia de experiencia para enfocar un problema. La diversidad también tiene mayor facilidad para desviarse de los enfoques y prácticas tradicionales a la vez que ayuda a disminuir el pensamiento grupal.

Administración de las personas

- + Mejor aprovechamiento del talento de los empleados
- + Mayor calidad de los esfuerzos para la resolución de los problemas en equipo
- + Capacidad de atraer y retener empleados con antecedentes diversos

Desempeño organizativo

- + Reducción de los costes asociados con altas tasas de rotación, absentismo y demandas legales
- + Mejora de la capacidad para resolución de problemas
- + Mayor flexibilidad del sistema

Estrategia

- + Mayor comprensión del mercado, lo cual mejora la capacidad de interactuar comercialmente con consumidores diversos
- + Posibilidad de mejorar el crecimiento de las ventas e incrementar la participación de mercado
- + Posible fuente de ventaja competitiva, en razón de que se hacen mejores esfuerzos de innovación
- + Percepción de una actitud moral y ética; resto es lo correcto, lo que se debe hacer

Figura 18: Beneficios de la diversidad de la fuerza laboral (Robbins y Coulter, 2014)

La diversidad laboral puede incrementar la flexibilidad de la organización, al exigir una cultura corporativa que tolere estilos y enfoques diferentes. Las políticas y procedimientos menos restrictivos y métodos operativos menos estandarizados permiten a las organizaciones ser más flexibles y, así, facilita una rápida respuesta a los cambios del entorno.

Welbourne *et al.* (2007) encontraron que la diversidad de género en los equipos de alta dirección tiene una relación directa con el desempeño financiero de un gran número de empresa con sede en Estados Unidos. En conjunto, parece que los equipos gerenciales con membresía diversa rinden mejor que otros, al menos en tareas que requieren la generación y evaluación de ideas (Jackson y Joshi, 2001). Esto es así porque la diversidad ayuda a evitar problemas como el ‘pensamiento grupal’. Harrison (2007) sugiere que los resultados positivos tienen mayor probabilidad de ocurrir, cuando los empleados ven las diferencias demográficas como una fuente de variedad (de habilidades, actitudes, valores, etcétera), en vez de ser la base de la separación. La psicología del trabajo nos permite ver que las diferencias demográficas por sí mismas no necesariamente tienen un impacto en la forma en que los trabajadores se comportan, sino en cómo estos perciben e identifican las implicaciones de tales diferencias. Esto también sugiere que los aspectos importantes que diferencian entre las personas bien pueden variar mucho en diferentes contextos. Proudford (2007) concluye que si las diferencias demográficas tienen alguna prominencia en el rol del puesto y/o en la tarea en sí misma, entonces será más probable que la diversidad tenga una influencia positiva en la tarea. Por ejemplo, tal vez los trabajadores jóvenes supongan que los trabajadores mayores tienen actitudes laborales pasadas de moda, en comparación con aquellas de los trabajadores jóvenes (es decir, la diversidad se percibe como la base de la separación). O bien, pueden percibir que los trabajadores mayores tienen más conocimiento, experiencia y sabiduría que los trabajadores jóvenes (es decir, la diversidad se asocia con una variedad percibida de habilidades y experiencia que podría ser útil).

Una fuerza de trabajo diversa también plantea numerosos desafíos. La diversidad puede provocar falta de cohesión, debido a las diferencias de lenguaje, cultura o experiencia. Con frecuencia, la desconfianza, la falta de comunicación, la tensión y las diferencias de actitud reducen la cohesión, lo que, a su vez, disminuye la productividad. Quizá el efecto negativo más común de la diversidad sean los problemas de comunicación. Estas dificultades incluyen malentendidos, inexactitudes, ineficiencia y lentitud. Se pierde rapidez cuando no todos los miembros de la organización dominan el mismo idioma o cuando se requiere más tiempo para explicar las cosas. Los miembros de la organización

pueden suponer que interpretan igual las cosas cuando en realidad no es así, o pueden estar en desacuerdo por sus diferentes marcos de referencia. Las personas prefieren asociarse con quienes se parecen a ellas. Esta tendencia lleva a la desconfianza de quienes son distintos debido a una falta de contacto y poca familiaridad.

9.3. Gestión de la diversidad

La alta dirección debe tener un compromiso claro con la diversidad. Para ello, debe asegurarse que la diversidad y la inclusión formen parte de los propósitos, los objetivos y las estrategias de las organizaciones. Es preciso que la diversidad se integre en todas y cada uno de los aspectos de los negocios. Las políticas y procedimientos implantados deben garantizar que cualesquiera preocupaciones y agravios cometidos sean solucionados de inmediato. También es imprescindible fomentar una cultura organizativa que valore la diversidad y la inclusión, hasta el punto en que el desempeño organizativo sea evaluado y recompensado en función de los logros que se alcancen en términos de apoyo a la diversidad.

La gestión de la diversidad implica el uso de modelos individuales y organizativos. Los modelos individuales para gestionar la diversidad toman comúnmente dos caminos interdependientes (Luthans, 2008): el aprendizaje y la empatía. El primero se basa en la adquisición de experiencia real o simulada y el segundo en la habilidad para comprender sentimientos y emociones. La clave del aprendizaje es la comunicación. Los gerentes deben comunicarse con los trabajadores de manera abierta y personal, sin que importen la edad, el sexo, el origen étnico, la preferencia sexual, la religión o la discapacidad, para determinar cómo entenderlos e interactuar mejor con ellos. De este modo, los gerentes aprenden más sobre los valores personales de un grupo diverso y el trato que agrada a las personas. En este proceso de aprendizaje, los gerentes pueden animar a empleados diversos a que les proporcionen retroalimentación honesta con respecto al trato que reciben. La empatía se relaciona de manera cercana con la estrategia de aprendizaje individual y consiste en la habilidad para ponerse uno mismo en el lugar de otro y ver las cosas desde el punto de vista de esa persona.

La organización puede utilizar diversas técnicas para gestionar la diversidad. Algunas de las más comunes incluyen llevar a cabo pruebas de selección objetivas, formar a los trabajadores en la diversidad y desarrollar un programa de calidad de la vida laboral.

Una manera de hacer pruebas más válidas para empleados diversos consiste en usar pruebas específicas para empleos en lugar de pruebas generales de actitudes o conocimientos. Este modelo difiere enormemente del uso de pruebas tradicionales que suelen medir el conocimiento general o la inteligencia, ya que estas pruebas están sesgadas culturalmente. Así pues, además de no estar sesgadas culturalmente, las pruebas deben ser capaces de identificar si el solicitante posee las destrezas necesarias para realizar el trabajo (Luthans, 2008).

La formación para la diversidad es una capacitación especializada en explicar a los empleados cual es la importancia de la diversidad y en ayudar a desarrollar habilidades para trabajar en un entorno laboral heterogéneo.

Existen dos formas en las que la formación juega una función clave en la gestión de la diversidad. Una forma consiste en ofrecer capacitación a grupos diversos. Los

miembros del grupo reciben capacitación en una destreza de nivel básico o sobre la manera de realizar su trabajo actual o futuro. El otro método consiste en proporcionar formación a gerentes y otros empleados que también trabajan con empleados diversos (Luthans, 2008). Los programas de formación de la diversidad pretenden reducir las barreras, como los valores, estereotipos y prácticas gerenciales, que limitan las contribuciones de los empleados a las metas organizativas y desarrollo personal. Estos programas persiguen las metas siguientes (Carnevale y Stone, 1994): a) ofrecer a los integrantes de la organización información adecuada sobre la diversidad; b) revelar prejuicios y estereotipos personales; c) evaluar ideas, actitudes y valores personales y aprender acerca de otros puntos de vista; d) suprimir estereotipos e ideas inadecuadas sobre grupos distintos; e) crear una atmósfera donde las personas se sientan libres para compartir sus perspectivas y puntos de vista y f) mejorar el entendimiento de otros que son diferentes de uno mismo.

De acuerdo con Rynes y Rosen (1995), las organizaciones que habían adoptado con éxito los programas de formación de la diversidad recibían un fuerte apoyo de la alta dirección y brindaban una mayor prioridad a la diversidad frente a otros objetivos de la organización. El éxito estaba también asociado con la asistencia obligatoria a los cursos de todos los gerentes, la evaluación a largo plazo de los resultados de la formación, las compensaciones a la gerencia por el aumento de la diversidad y una amplia definición de carácter inclusivo de lo que se entiende por diversidad en la organización. Sin embargo, las organizaciones pueden hacer poco para imponer cambios en los sentimientos de las personas hacia los demás. No obstante, deben adoptar una política de tolerancia cero para los casos de discriminación y acoso.

Los programas de calidad de la vida laboral (*Quality of Work*, QWL) crean un lugar de trabajo que mejora el bienestar y la satisfacción de los empleados. La meta general de estos programas consiste en satisfacer toda la variedad de necesidades del personal. QWL conlleva las siguientes actuaciones (Whitford, 2001): a) compensaciones adecuadas y justas; b) un ambiente seguro y saludable; c) trabajos que desarrollan habilidades humanas; d) la posibilidad de lograr seguridad y desarrollo personal; e) un entorno social libre de prejuicios que estimule la identidad personal, el sentido de comunidad y la movilidad ascendente; f) constitucionalismo, o los derechos de intimidad personal, disenso y procedimiento justo; g) facilidades para conciliar la vida laboral y familiar y h) acciones socialmente responsables por parte de la organización.

Desde luego existe un riesgo significativo al intentar administrar la diversidad. Hay pruebas de que en ocasiones los intentos por incrementar el contacto y la comprensión podrían resultar contraproducentes y generar estereotipos más arraigados. También es importante no igualar el hecho de pertenecer a un grupo minoritario con tener desventaja en todos los aspectos. Ellis y Sonnenfeld (1994) identificaron las formas más comunes de administrar la diversidad en las organizaciones:

- Talleres multiculturales para mejorar el entendimiento y la comunicación entre los miembros de diferentes grupos;
- Grupos de apoyo, tutores y redes para grupos minoritarios y/o en desventaja.
- Consejos consultivos que informen a la alta dirección;
- Recompensas para los gerentes por su desarrollo de grupos minoritarios y/o en desventaja;

- Programas de desarrollo rápidos y oportunidades especiales de capacitación para grupos minoritarios y/o en desventaja.

Los grupos de recursos de empleados (redes de empleados o grupos de afinidad) son trabajadores que están vinculados por alguna dimensión de la diversidad que comparten entre sí. Casi siempre estos grupos nacen por iniciativa de los mismos empleados y no a instancias de las organizaciones. Sin embargo, es importante que estas los reconozcan y los apoyen. A través de los empleados que representan la diversidad tiene la oportunidad de ver que su existencia es reconocida y de percatarse que tienen el respaldo no sólo de los integrantes del grupo, sino también de personas ajenas a él.

Pewttigrew (1998) sugiere que el contacto entre grupos suele mejorar las relaciones, pero solamente si la naturaleza del contacto: a) fomenta aprender acerca del otro grupo y no tan solo coexistir; b) requiere un comportamiento diferente hacia el otro grupo; c) crea emociones positivas asociadas con el otro grupo, y d) fomenta una nueva visión acerca del propio grupo. Este último punto es importante e interesante porque podría decirse que la empatía con miembros de otros grupos únicamente es posible si uno se da cuenta de que las nociones del mundo del(los) grupo(s) al(los) que pertenecen son una simple forma de ver las cosas y no la verdad absoluta. Dentro de un centro de trabajo pueden implementarse situaciones que cumplan con los cuatro criterios y en ocasiones suelen ocurrir de forma natural. Sus características clave posiblemente sean que los miembros de diferentes grupos trabajen de forma conjunta hacia un objetivo en común, que alcanzar el objetivo sea una posibilidad real y que a nadie se le permita no realizar el esfuerzo.