

APÉNDICE B

Casos detallados

BANDAG AUTOMOTIVE*

Jim Bandag tomó las riendas del negocio familiar de refacciones para automóviles en 2005, después de ayudar a su padre, fundador del negocio, a dirigirlo durante casi 10 años. Ubicado en Illinois, Bandag tiene 300 empleados y distribuye refacciones para automóviles (silenciadores, focos, partes de motores, entre otras) por medio de dos divisiones: una que proporciona estaciones de servicio y talleres de reparación y una segunda que vende refacciones para automóvil al detalle mediante cinco tiendas “Bandag Automotive”.

El padre de Jim, y ahora Jim, siempre ha tratado de contar con un organigrama lo más sencillo posible. La empresa tiene una contralora de tiempo completo, gerentes para cada una de las cinco tiendas, un gerente que supervisa la división de distribución y la asistente ejecutiva de Jim. Jim (y su padre, que trabaja medio tiempo) maneja el marketing y las ventas.

La asistente ejecutiva de Jim maneja las tareas cotidianas de administración de recursos humanos, pero subcontratan la mayoría de las actividades de RH, incluyendo a una agencia de empleo que hace las tareas de reclutamiento y selección, una empresa de prestaciones que administra su plan 401(k) y un servicio de nómina que maneja sus pagos salariales. Los sistemas de administración de recursos humanos de Bandag consisten casi exclusivamente de formularios estandarizados de RH que adquieren de una proveedora de servicios de RH, la cual distribuye herramientas de RH, incluyendo formularios de solicitud de empleo y para evaluación del desempeño, así como una prueba de “honestidad” que Bandag usa para seleccionar al personal que trabaja en las cinco tiendas. También lleva a cabo encuestas informales de salarios para saber lo que otras compañías del área pagan para puestos similares: con esos resultados otorga aumentos anuales por méritos (que, de hecho, son ajustes al costo de la vida).

El padre de Jim adoptó un método bastante paternalista en el negocio. A menudo recorría sus instalaciones y hablaba con sus empleados para conocer sus problemas; incluso, los ayudaba con un préstamo ocasional (por ejemplo, cuando se enteraba de que uno de sus hijos estaba enfermo o para pagar un saldo vencido de una hipoteca). Jim, por otro lado, es más abrupto y no disfruta la misma relación cálida con el personal. No es injusto ni dictatorial, sólo está muy concentrado en mejorar el desempeño financiero de la firma, de manera que todas sus decisiones, inclusive las relacionadas con RH, por lo regular se enfocan en disminuir costos. Por ejemplo, su reacción natural es ofrecer un menor número de días libres, menos prestaciones y ser menos flexible cuando un trabajador necesita, por ejemplo, algunos días libres adicionales por la enfermedad de un hijo.

Por lo tanto, a nadie le sorprende que durante los últimos años las ventas y las ganancias de Bandag hayan aumentado drásticamente, pero que la empresa ahora tenga más problemas de RH o relacionados con la igualdad en el empleo. De hecho, Jim dedica uno o dos días de la semana a resolver tales conflictos. Por ejemplo, Henry Jaques, empleado de una de sus tiendas, fue con la asistente ejecutiva de Jim y le dijo que estaba “furioso” por su reciente despido y que

entablaría una demanda. En la última evaluación del desempeño de Henry, el gerente de la tienda indicó que cumplía con los aspectos técnicos del puesto, pero que tenía “graves problemas para interactuar con sus compañeros”, que con frecuencia discutía con ellos y que se quejaba con el gerente de la tienda por las condiciones laborales. El gerente de la tienda comentó a Jim que había despedido a Henry porque estaba “envenenando todo el lugar” y que consideraba que se debía ir (aunque sentía pena porque había escuchado rumores de que Henry sufría algún tipo de enfermedad mental). Jim aprobó el despido.

Gavin era otro problema. Él trabajó para Bandag durante 10 años y los últimos dos fue el gerente de una de las cinco tiendas. Poco tiempo después de que Jim Bandag tomó las riendas del negocio, Gavin le sugirió que tenía que tomar un permiso basado en la Ley de Licencias Médicas y Familiares para someterse a una cirugía de cadera; Jim lo aprobó. Todo iba bien, pero cuando Gavin regresó del permiso, Jim le dijo que su puesto había sido eliminado, que habían decidido cerrar esa tienda y abrir una más grande frente a un centro comercial, a casi una milla de distancia, así como que había contratado a un nuevo gerente durante su ausencia. Sin embargo, la firma le otorgó un puesto (no gerencial) en la nueva tienda como vendedor de mostrador, con el mismo sueldo y las mismas prestaciones. Aun así, Gavin insistió en que “ese puesto no es similar al que ocupaba antes; no es del mismo prestigio”. Él argumenta que la FMLA determina que la empresa debe colocarlo en el mismo puesto o en uno similar, lo cual significa un puesto de supervisión parecido al que tenía antes de su ausencia. Jim le contestó que no y parece que habrá un juicio legal.

Otro ejemplo de la situación de Bandag es el de Miriam, la contralora, quien llevaba seis años trabajando para la compañía cuando pidió un permiso de 12 semanas por embarazo en 2005 (bajo las normas de la FMLA) y luego recibió un permiso adicional de tres semanas con base en el programa de extensión de licencia por enfermedad de Bandag. Cuatro semanas después de su regreso, preguntó a Jim si podría trabajar menos horas por semana y pasar un día por semana laborando fuera de su casa. Él se negó; aproximadamente dos meses después la despidió. Jim Bandag aseguró: “Lo siento, no tiene nada que ver con los permisos por el embarazo, pero hay muchas razones para despedirte. Ha habido varios retrasos en tus presupuestos mensuales y contamos con evidencias de que has falsificado documentos”. Ella replicó: “No me importa cuáles sean tus razones, en realidad me estás despidiendo por mi embarazo y eso es ilegal”.

Jim se sentía seguro de poder defender a la empresa por tales actos, aunque no había planeado gastar el dinero y el tiempo que eso requeriría. Sin embargo, lo que un colega le dijo durante el almuerzo disminuyó su confianza en otro caso que ya consideraba un “triumfo”. Jim explicaba a su amigo que un empleado del servicio de mantenimiento de camiones había solicitado un puesto para conducir uno de los camiones del departamento de distribución de Bandag, pero que lo había rechazado porque era sordo. Jim (cuya esposa alguna vez había dicho que “nunca nadie ha acusado a Jim de ser políticamente incorrecto”), mencionó a su amigo lo absurdo de que una persona sorda solicitara ser conductor de un camión de entregas. Su amigo, que trabaja para UPS, le explicó que el tribunal de apelaciones del noveno circuito de Estados Unidos había declarado hacía poco que UPS violó la Ley para Estadounidenses Discapacitados al negarse a tomar en cuenta a empleados sordos para conducir los vehículos más pequeños de la organización.

Aunque el padre de Jim está casi jubilado, se siente preocupado por el repentino aumento en la frecuencia de problemas relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo, en especial después de tantos años de paz laboral. Sin embargo, no sabe qué hacer al respecto. Habiendo entregado las riendas a su hijo Jim, rechazaba la idea de regresar a la toma de decisiones operacional de la compañía. Por otro lado, temía que dichos problemas consumieran gran parte del tiempo y los recursos de Jim, así como que a largo plazo los conflictos terminaran abrumando a Bandag Auto. Él recurre a usted como asesor de administración de recursos humanos para plantearle las siguientes preguntas.

Preguntas

1. Dado el tamaño de la empresa Bandag Auto y todo lo que sabe respecto a ella, ¿debemos reorganizar la función de administración de recursos humanos? ¿Por qué y cómo debemos hacerlo?
2. ¿Qué haría, si acaso, para modificar o mejorar los sistemas, las formas y las prácticas actuales de RH?
3. ¿Cree que el empleado que Jim despidió por crear lo que el gerente llamó una relación dañina tiene una queja legítima contra nosotros? Si es así, ¿qué tenemos que hacer?
4. ¿Es verdad que debemos colocar a Gavin en un puesto equivalente o hicimos lo correcto al ponerlo en uno con los mismos bonos, sueldo y prestaciones con los que contaba antes de su permiso?
5. Miriam, la contralora, reclama en esencia que la empresa la discrimina por su embarazo y que el hecho de que hayamos argumentado problemas en su desempeño es sólo una pantalla. ¿Cree que los tribunales y la EEOC le darían la razón? En cualquier caso, ¿qué tenemos que hacer?
6. Un empleado sordo pidió formar parte de nuestro personal de entrega y lo rechazamos. Ahora amenaza con demandarnos. ¿Qué debemos hacer y por qué?
7. Durante los 10 años anteriores sólo tuvimos una queja por desigualdad de oportunidades en el empleo, pero en los últimos años hemos recibido cuatro o cinco. ¿Qué debemos hacer al respecto? ¿Por qué?

En general, la información se basa en hechos reales, pero Bandag es una empresa ficticia. Notas sobre las fuentes de Bandag: "The Problem Employee: Discipline or Accommodation?", Monday Business Briefing, 8 de marzo de 2005, p. n/a; "Employee Says Change in Duties after Leave Violates FMLA", *BNA Bulletin to Management*, 16 de enero de 2007, p. 24; "Manager Fired Days after Announcing Pregnancy", *BNA Bulletin to Management*, 2 de enero de 2007, p. 8; "Ninth Circuit Rules UPS Violated ADA by Barring Deaf Workers from Driving Jobs", *BNA Bulletin to Management*, 17 de octubre de 2006, p. 329.

ANGELO'S PIZZA*

Angelo Camero creció en el Bronx, Nueva York, y siempre quiso trabajar en el negocio de las pizzas. Cuando era joven, pasaba horas en la tienda de pizzas local, observando al propietario mientras manejaba la masa, le daba la forma de un gran círculo, la lanzaba al aire y esparcía salsa de tomate en círculos cada vez más grandes. Después de graduarse de la universidad como licenciado en mercadotecnia, regresó al Bronx, donde abrió su primera tienda Angelo's Pizza, en la que destacaba su interior iluminado y limpio; su letrero verde, rojo y blanco, y sus ingredientes frescos y naturales. Después de cinco años, la tienda de Angelo era un éxito, ya había abierto otras tres y estaba considerando crear una franquicia con su concepto.

Se sentía ansioso por expandirse. Sus cuatro años en la escuela de negocios le habían enseñado la diferencia entre ser un empresario y un gerente. Como empresario y propietario de un pequeño negocio sabía que contaba con la ventaja especial de dirigir personalmente todas las operaciones. Con sólo una tienda y un puñado de empleados, podía tomar cada decisión y vigilar la caja registradora, revisar los productos recién llegados, verificar los alimentos y supervisar el servicio.

Cuando expandió su negocio a tres tiendas, las cosas empezaron a ser más difíciles. Contrató gerentes para las dos tiendas nuevas (quienes habían trabajado para él durante varios años en su primer establecimiento) y sólo les dio una capacitación mínima sobre "cómo manejar una tienda", asumiendo que, al haber trabajado con él durante varios años, ya sabían casi todo lo que requerían sobre la operación del negocio. Sin embargo, experimentaba problemas de administración de recursos humanos y sabía que no lograría incrementar el número de tiendas o crear una franquicia con su idea, a menos que contara con un sistema para implantar en cada tienda con la finalidad de proporcionar al gerente (o al franquiciado) los conocimientos administrativos y la pericia necesarios para operar sus establecimientos.

Angelo no cuenta con un programa de capacitación para enseñar a los gerentes cómo operar los locales. Simplemente supuso que (de manera errónea, como se dio cuenta después), puesto que ellos habían trabajado con él, sabrían cómo hacerlo. Como Angelo no tenía ningún sistema en funcionamiento, los nuevos gerentes prácticamente empezaban de cero en lo referente a la administración de una tienda.

Varios temas en particular preocupaban a Angelo. El primero era encontrar y contratar buenos empleados. Había leído la nueva *Encuesta nacional de los pequeños negocios* de la National Federation of Independent Business Education Foundation, donde encontró que el 71% de los propietarios de pequeños negocios consideraban que era “difícil” encontrar personal calificado. Asimismo, “la búsqueda de empleados calificados será más difícil conforme los factores demográficos y educativos” continúan complicando las cosas. De igual manera, cuando leyó la Carta Kiplinger se enteró de que casi cualquier tipo de negocio enfrentaba dificultades para encontrar buenos trabajadores. Los pequeños negocios se encuentran en una situación en especial desventajosa; la carta exponía que las grandes corporaciones pueden subcontratar muchos trabajos al extranjero (en especial a nivel de ingreso) y también otorgar mejores prestaciones y capacitar a su personal. Las firmas pequeñas pocas veces cuentan con los recursos o la economía de escala que les permitan subcontratar o establecer los grandes programas de capacitación que les facilitaría contratar empleados sin experiencia y convertirlos en trabajadores hábiles.

Aunque encontrar empleados suficientes era su mayor problema, el hecho de hallar personal honesto le preocupaba aún más. Angelo recordaba que en uno de sus cursos en la escuela de negocios le enseñaron que las empresas en Estados Unidos pierden más de 400,000 millones de dólares al año por el robo de empleados, lo que representa aproximadamente unos 9 dólares por trabajador al día y alrededor de 12,000 al año en pérdidas para una firma típica. Además, las compañías pequeñas como la de Angelo están especialmente en riesgo, porque los negocios con menos de 100 trabajadores son las principales víctimas de tales robos. ¿Por qué son más vulnerables? Tal vez porque carecen de la experiencia para manejar este problema y, más importante, por lo regular una misma persona hace varios trabajos, como ordenar los suministros y pagar a la gente que los entrega, lo cual debilita el sistema de verificación y balance que los gerentes utilizan para controlar el robo. Asimismo, el riesgo de robo aumenta en forma drástica cuando el negocio maneja dinero en efectivo. En una tienda de pizzas mucha gente compra sólo una o dos rebanadas y una bebida para el almuerzo, pero casi todas pagan con efectivo y no con tarjeta de crédito.

Por otro lado, Angelo no sólo estaba preocupado por el robo de dinero en efectivo. También era posible que alguien le robara la idea del negocio, algo que había aprendido de una experiencia dolorosa. Él había planeado abrir una tienda en un lugar que consideraba bueno y pensaba que uno de sus empleados actuales debía administrarla. Sin embargo, resultó que esa persona estaba robando la idea de Angelo, es decir, lo que él sabía acerca de los clientes, los proveedores, los lugares donde compraba la masa y la salsa de tomate, a cuánto debían ascender los costos, la manera de amueblar la tienda, el lugar ideal para adquirir los hornos, la distribución de la tienda, etcétera. En poco tiempo el trabajador renunció y abrió su propia pizzería, no lejos de donde Angelo había planeado abrir su nuevo local.

No había duda de que enfrentaba problemas para contratar buenos empleados. El negocio de los restaurantes se ve muy afectado por la rotación de personal. Muchos restaurantes cambian de trabajadores a una tasa del 200 o 300% al año, de manera que cada puesto puede ser cubierto por una serie de dos o tres personas durante un año. Como Angelo afirmó: “Estaba perdiendo de dos a tres empleados por mes. Mi negocio es una tienda de alto volumen; aunque debía contar con unos seis trabajadores por tienda [para cubrir todos los horarios de una semana], sólo contaba con tres o cuatro, y mis gerentes y yo estábamos muy presionados”.

El problema era peor con los trabajadores que laboraban por hora: “Estábamos cambiando a muchos empleados que trabajan por hora —comentó Angelo—; los aspirantes llegaban, mis gerentes o yo los contratábamos y los capacitábamos durante un periodo breve; los buenos se iban frustrados después de unas semanas, mientras que los malos eran los que se quedaban”.

No obstante, durante los últimos dos años, las tres tiendas de la empresa de Angelo habían cambiado de gerente: “Salían volando por la puerta”, comentó Angelo, en parte porque, sin un buen grupo de empleados, su día laboral era brutal. Como regla, cuando el propietario o gerente de un pequeño negocio no puede encontrar suficiente personal (o cuando un trabajador no acude), el 80% del tiempo el propietario o el gerente hacen el trabajo. En consecuencia, los gerentes a menudo trabajaban siete días a la semana, de 10 a 12 horas al día, y muchos terminaban agotados. Una noche, cubriendo tres puestos y con los clientes enojados, Angelo decidió que no volvería a contratar a alguien sólo porque estaba desesperado, sino que empezaría a hacer las contrataciones en forma más racional.

Angelo sabía que debía tener un proceso de selección más formal. “Si debo aprender una lección, es mucho mejor dedicar tiempo a desechar candidatos inadecuados que contratarlos y tener que soportar su ineficacia”, aseguró. También sabía que era posible identificar muchas de las características que requerían sus empleados. Por ejemplo, sabía que no toda las personas cuentan con el temperamento para ser meseros (él posee un pequeño restaurante italiano y de pizzas en la parte trasera de su tienda principal). “He visto personalidades carentes de asertividad o demasiado introvertidas, rasgos que evidentemente no son adecuados para un buen mesero o una buena mesera”, mencionó.

Dado que su negocio es local, Angelo recluta empleados mediante anuncios de vacantes que publica en dos periódicos locales y muchas veces se ha “impactado” por algunas de las respuestas obtenidas. Muchos de los aspirantes dejan mensajes de voz (porque Angelo o los otros trabajadores estaban demasiado ocupados para responder) y Angelo “eliminó” algunos de ellos al suponer que las personas sin buenos modales por teléfono tampoco los tendrían en la tienda. También aprendió con rapidez que debía lanzar una red muy grande, incluso si sólo contrataba a una o dos personas. A muchos aspirantes los eliminaba por los mensajes que dejaban y casi la mitad de los que citaba para una entrevista no se presentaban. Él había tomado cursos de administración de recursos humanos, de modo que (como aseguró) “yo debía saber cómo hacer las cosas”, pero contrataba al personal basado casi exclusivamente en una sola entrevista (en ocasiones hacía un pequeño intento por verificar las referencias). En resumen, era evidente que su método de RH no funcionaba; no producía la suficiente cantidad de candidatos y las personas que contrataba a menudo eran problemáticas.

¿Qué buscaba? Por un lado, personas corteses orientadas hacia el servicio. Por ejemplo, una ocasión contrató a una mujer que usaba malas palabras, lo que hizo en alguna ocasión frente a un cliente. El tercer día de trabajo de la empleada, Angelo tuvo que decirle “creo que Angelo’s no es el lugar correcto para usted”, y la despidió. Angelo comentó: “Me sentí mal, pero sabía que todo lo que tengo está en este negocio y no iba a permitir que alguien lo estropeará”. Angelo busca personas confiables (que lleguen a trabajar a tiempo), honestas y con flexibilidad para cambiar de puesto y horario de acuerdo con las necesidades.

Angelo’s Pizza cuenta con un sistema de administración de recursos humanos muy rudimentario. Angelo compró varios formularios de solicitud de empleo en la tienda Office Depot local y pocas veces utiliza otros. Su contador personal revisa los libros de la empresa, mientras Angelo calcula el sueldo de cada empleado al final de la semana y prepara los cheques. El entrenamiento se adquiere en el trabajo y él capacita a cada uno de los trabajadores. En el caso de quienes ascienden para convertirse en gerentes, Angelo supone que capacitan a sus empleados de la misma forma en que él lo hizo con ellos (para bien o para mal, como resulte). Angelo paga tarifas salariales “un poco más altas” que las de la industria (a juzgar por otros anuncios de búsqueda de empleados), pero quizá no lo suficiente para establecer una diferencia importante en la calidad del personal que atrae. Si uno preguntara a Angelo cuál es su reputación como patrón, siendo una persona directa y sincera, tal vez respondería que es un patrón duro, pero que trata al personal de manera justa y que su reputación se vería afectada por una organización y capacitación inadecuadas. Angelo lo consulta a usted y le plantea varias preguntas.

Preguntas

1. Mi estrategia consiste (o eso espero) en aumentar el número de tiendas y al final crear una franquicia, enfocándome al mismo tiempo en utilizar sólo ingredientes frescos y de alta calidad. ¿Cuáles son tres implicaciones específicas para la administración de recursos humanos de mi estrategia (incluyendo políticas y prácticas específicas)?
2. Identifique y analice brevemente cinco errores específicos de administración de recursos humanos que estoy cometiendo.
3. Elabore una entrevista estructurada que pueda utilizar para contratar **1.** gerentes de tienda, **2.** meseros y meseras, y **3.** personal de mostrador y cocineros de pizza.
4. Con base en lo que sabe acerca de Angelo's Pizza, y por los restaurantes de pizza que ha visitado, redacte en una página un esquema general que indique específicamente la manera en la que Angelo debe seleccionar a sus empleados.

En general, la información se basa en hechos reales, pero Angelo's Pizza es una empresa ficticia. Notas sobre las fuentes de Angelo's Pizza: Dino Berta, "People Problems: Keep Hiring from Becoming a Crying Game" *Nation's Business News*, 20 de mayo de 2002, vol. 36, Núm. 20, pp. 72-74; Ellen Lyon, "Hiring, Personnel Problems can Challenge Entrepreneurs", *PatriotNews*, 12 de octubre de 2004, p. n/a; Rose Robin Pedone, "Businesses' \$400 Billion Theft Problem", *Long Island Business News*, 6 de julio de 1998, Núm. 27, pp. 1B-2B; "Survey Shows Small-Business Problems with Hiring, Internet", *Providence Business News*, 10 de septiembre de 2001, vol. 16, pp. 1B; "Finding Good Workers is Posing a Big Problem as Hiring Picks Up", *The Kiplinger Letter*, 13 de febrero de 2004, Vol. 81, p. n/a.

GOOGLE*

Hace poco, la revista *Fortune* determinó que Google era la ganadora entre las 100 mejores empresas para trabajar; no hay duda del porqué de este nombramiento. Entre algunas de las prestaciones que ofrece está el transporte gratuito, equipado con Wi-Fi, que recoge y regresa a los empleados de sus hogares en el área de la bahía de San Francisco; días libres ilimitados por enfermedad, viajes anuales para esquiar con todo pagado, alimentos gratuitos tipo *gourmet*, cinco médicos sin costo en sus instalaciones, bonos de 2,000 dólares por recomendar a un nuevo empleado, vacunas gratuitas contra la influenza, una piscina enorme, cambio de aceite y lavado de automóviles en sus instalaciones, canchas de voleibol, fiestas los viernes, lavadoras y secadoras gratuitas en sus locales (con detergente gratuito), mesas de ping pong y de futbolito, así como conferencias gratuitas de personajes famosos. Para muchas personas, lo mejor de Google son sus alimentos y bocadillos tipo *gourmet*. Por ejemplo, la directora de recursos humanos, Stacey Sullivan, adora la avena irlandesa con cerezas frescas del Plymouth Rock Cafe de la firma, ubicado cerca del grupo de "operaciones de personal". "En ocasiones sueño con eso", comentó Sullivan. El ingeniero Jan Fitzpatrick prefiere el bar del restaurante Tapis, dentro del *campus* de Google. Además, desde luego, están las opciones de compra de acciones: cada trabajador nuevo recibe alrededor de 1,200 opciones para adquirir acciones de Google (hace poco cada acción valía 480 dólares). De hecho, muchos de los primeros empleados de Google (*googlers*) son multimillonarios gracias a tales acciones.

Los empleados comparten ciertas características: tienden a ser brillantes, orientados al trabajo en equipo (es la norma, en particular en los grandes proyectos) y con iniciativa. La revista *Fortune* los describe como personas que "casi de manera universal" se consideran los individuos más interesantes del planeta, felices y afortunados en el exterior, pero con una personalidad tipo A (muy intensos y dirigidos a metas) en su interior. Asimismo, son muy empeñosos (lo que es lógico, pues muchas veces es posible ver a los ingenieros en los pasillos, a las tres de la mañana, discutiendo sobre alguna nueva solución matemática para un problema de búsqueda en Google). Están tan orientados hacia el trabajo en equipo que cuando se ocupan de los proyectos muchas veces un equipo abandona sus grandes oficinas y se apiña en una pequeña sala de conferencias donde puede "completar su trabajo". Si revisamos su historial, la mayor parte del personal se graduó de las mejores universidades con excelentes calificaciones, incluyendo Stanford, Harvard y el MIT. Durante muchos años, Google ni siquiera consideró la posibilidad de contratar empleados con un promedio menor a 3.7, mientras que investigaba a profundidad las razones de cualquier B de calificación. Google tampoco contrata lobos solitarios, busca personas que laboran en grupos y con diversos intereses (el hecho de tener intereses o habilidades limitadas es una desventaja).

La empresa también quiere personas con potencial de crecimiento. Google se expande con tanta rapidez que necesita contratar individuos que sean capaces de ascender cinco o seis veces (y, según ellos, eso sólo se logra contratando personas tan calificadas como para estar seguros de que mantengan el ritmo mientras la firma y sus departamentos crecen).

Los sueldos iniciales son muy competitivos. Los ingenieros experimentados inician con 130,000 dólares al año aproximadamente (más alrededor de 1,200 acciones, como se señaló) y los empleados recién egresados de una maestría pueden ganar entre 80,000 y 120,000 dólares al año (con menores opciones de compra de acciones). Hace poco, Google contaba con unos 10,000 trabajadores, a diferencia de sus comienzos en los que había tres personas en una cochera rentada.

Desde luego, en una compañía que creció de tres empleados a 10,000 y que pasó de un valor nulo a cientos de millones de dólares en casi cinco años, tal vez sería absurdo hablar de “problemas”, pero no hay duda de que un crecimiento tan rápido confrontó a la administración y en particular a su grupo de “operación de personas”, con retos importantes. Veamos cuáles son.

Por un lado, como señalamos, Google opera las 24 horas, con ingenieros y otros profesionales que presionan con frecuencia a los trabajadores nocturnos para que completen sus proyectos. La empresa necesita proporcionar un paquete de servicios y prestaciones económicas que respalde ese estilo de vida y ayude a la gente a mantener un equilibrio aceptable entre el trabajo y su vida personal.

Otro reto es que el gran éxito económico es una espada de dos filos. En tanto que Google por lo regular gana la carrera del reclutamiento cuando se trata de competir por nuevos empleados contra compañías como Microsoft o Yahoo, también requiere manejar una ola creciente de jubilaciones. La mayoría de su personal aún tiene veintitantos o treinta y tantos, pero muchos se han vuelto tan ricos con la compra de acciones que ya podrían jubilarse. Un ingeniero de 27 años recibió un premio de un millón de dólares del fundador por su trabajo en el programa de búsqueda para computadoras de escritorio; no pensaría en irse “excepto para arrancar su empresa”. De igual forma, un antiguo vicepresidente de ingeniería se jubiló (con las ganancias de sus acciones) para dedicarse a su pasión por la astronomía. El ingeniero que diseñó Gmail se jubiló hace poco tiempo (a los 30 años).

Otro de sus desafíos es que el trabajo no sólo requiere de largos horarios, también puede ser muy tenso. Google tiene un entorno muy orientado a los números. Por ejemplo, considere una reunión semanal típica para el diseño de interfaces de los usuarios. Marisa Meyer, la vicepresidente de productos de búsqueda y experiencia de los usuarios dirige la reunión, en la que sus empleados definen la apariencia y sensación de los productos de Google. Alrededor de la mesa de conferencias se encuentra casi una docena de personas, escribiendo en sus computadoras portátiles. Durante la reunión de dos horas, Meyer necesita evaluar varias propuestas de diseño, que van desde pequeños ajustes hasta la presentación de un producto nuevo. Ella asigna a cada presentación un tiempo específico, mientras un gran reloj digital en la pared cuenta los segundos. Los expositores deben presentar con rapidez sus ideas, pero también deben responder preguntas como: “¿Qué harán los usuarios si la pestaña se pasa de un costado de la página a la parte superior?”. Además, todo se refiere a los números (por ejemplo, nadie en Google se atrevería a decir “la pestaña se ve mejor en rojo”), deben demostrar lo que expresan. Los expositores requieren llegar preparados con resultados útiles experimentales que demuestren, por ejemplo, que cierto porcentaje prefirió el rojo a otro color. En tanto que los expositores responden tales preguntas en la forma más rápida posible, el reloj digital sigue caminando; cuando llega a la hora establecida, la presentación debe terminar y el siguiente equipo pasa a hacer su exposición. Se trata de un ambiente difícil y tenso, pero los trabajadores deben cumplir sus tareas.

El crecimiento también puede socavar la cultura de “el grupo de forajidos que está cambiando el mundo” que fomentó los servicios que hicieron famoso a Google. Incluso Sergi Brin, cofundador, acepta que Google se está volviendo menos “estrafalaria” conforme crece. Parafraseando a uno de sus altos gerentes, la parte difícil de cualquier negocio es mantener ese toque innovador original de negocio pequeño, incluso mientras la firma se desarrolla.

Crear la cultura correcta es difícil en especial ahora que la firma es verdaderamente global. Por ejemplo, Google trabaja duro para proporcionar las mismas prestaciones financieras y de servicios en cada lugar del mundo donde hace negocios, pero no puede hacerlo en cada país por los problemas con las leyes y los impuestos internacionales. El hecho de ofrecer las mismas prestaciones en todas partes es más importante de lo que parece. Todas esas prestaciones facilitan la vida al personal de Google y le ayuda a lograr un equilibrio entre el trabajo y su vida personal. El logro de tal equilibrio es el corazón de la cultura de Google, pero también se vuelve cada vez más difícil conforme la organización crece. Por un lado, Google espera que todos sus empleados trabajen muy duro; por otro, se da cuenta de que requiere ayudarlos a mantener cierto tipo de equilibrio. Como indica un gerente, Google reconoce “que trabajamos duro, pero que el trabajo no lo es todo”.

Otro reto es el reclutamiento. Aunque en realidad a Google no le faltan candidatos, atraer a los adecuados es crucial para seguir creciendo con éxito. Para trabajar en Google se requiere de un conjunto especial de características, además de que la selección es más fácil si desde el principio se recluta a las personas correctas. Por ejemplo, necesitan atraer individuos que sean muy brillantes, que les guste trabajar y divertirse, que logren manejar el estrés y que también tengan intereses externos y flexibilidad.

Mientras la firma crece a nivel internacional, también enfrenta el gran reto de reclutar personal en el extranjero. Por ejemplo, ahora Google está introduciendo una nueva estructura vertical basada en el mercado en toda Europa, para atraer más anunciantes de negocios a su buscador. (Cuando se refiere a una estructura basada en el mercado, la organización quiere enfocarse en sectores industriales clave verticales como los viajes, las ventas al detalle, los automóviles y la tecnología.) Para crear dichos grupos industriales a partir de cero, la empresa nombró al director de su grupo de servicios financieros en Estados Unidos director de mercados verticales para Europa, quien hace poco se trasladó a ese continente. Así, Google busca directores para cada uno de sus grupos industriales verticales en todos los territorios europeos básicos para ellos. Cada uno de tales directores de mercado vertical tendrán que educar a sus sectores de mercado (ventas al detalle, viajes, etcétera) para que Google atraiga nuevos anunciantes. Hace poco, la compañía contaba con unos 12 directivos en toda Europa y su oficina de Londres triplicó su tamaño a 100 empleados en sólo dos años.

Sin embargo, quizás el mayor desafío es preparar su sistema de selección, ahora que la organización debe contratar miles de personas al año. Cuando la compañía entró en el negocio, los candidatos eran sometidos a una docena de entrevistas personales o más, en tanto que los estándares eran tan altos que incluso los candidatos con años de experiencia a menudo eran rechazados si tenían calificaciones universitarias promedio. No obstante, hace poco incluso los fundadores de Google reconocieron ante los analistas de seguridad que el hecho de establecer estándares tan elevados limitaba su expansión. Durante los primeros años, uno de los fundadores entrevistaba a casi todos los aspirantes antes de ser contratados; incluso en la actualidad uno de ellos revisa las calificaciones de cada uno antes de hacer un ofrecimiento final.

La experiencia de un candidato ejemplifica las expectativas de Google. Ellos entrevistaron a un joven de 24 años para un puesto de comunicaciones corporativas. Google se puso en contacto por primera vez con el candidato en mayo y después de dos entrevistas telefónicas lo invitó a las oficinas centrales. Ahí fue sometido a entrevistas separadas con seis personas e invitado a la cafetería de Google para almorzar. Además, le pidieron que entregara varias tareas “en casa”, incluyendo una declaración personal y un plan de marketing. En agosto, la firma lo invitó por segunda vez y le avisó que participaría en otras cuatro o cinco entrevistas. Mientras tanto, el candidato decidió que era mejor trabajar para una compañía que iniciaba sus operaciones y aceptó otro empleo para un proveedor de mensajería instantánea por Internet.

El nuevo director de recursos humanos de Google, un antiguo ejecutivo de GE, afirma que la organización busca el equilibrio adecuado entre permitir que Google y el candidato se conozcan y acelerar el proceso. Para ello la compañía aplicó hace poco una encuesta a todos sus empleados, con el fin de identificar las características que se correlacionan con el éxito en Google. En la encuesta debían responder preguntas relacionadas con alrededor de 300 variables, incluyendo

su desempeño en pruebas estandarizadas, la edad que tenían cuando utilizaron una computadora por primera vez y el número de idiomas que dominan. El equipo de la encuesta de Google comparó las respuestas contra los 30 o 40 factores de desempeño laboral para cada empleado. En tales circunstancias, identificaron grupos de características en las que la compañía debe enfocarse durante el proceso de contratación. Google también intenta modificar las entrevistas de formato libre que usaba en el pasado por un proceso más estructurado.

Preguntas

1. ¿Qué piensa de la idea de Google de correlacionar las características personales de las respuestas de los empleados en la encuesta con su desempeño, para luego utilizarlas como base para seleccionar a los candidatos? En otras palabras, se trata de una buena idea o no. Por favor explique su respuesta.
2. Es evidente que las prestaciones que ofrece Google representan un gasto enorme. Basado en lo que sabe sobre Google y en lo que leyó en este libro, ¿de qué manera defendería estas prestaciones si hiciera una presentación ante los analistas de seguridad que analizan el desempeño de Google?
3. Si quisiera contratar a las personas más brillantes, ¿qué haría para reclutarlas y seleccionarlas?
4. Para respaldar su estrategia de crecimiento y expansión, Google busca (entre otras características) personas muy inteligentes, que trabajen duro (a menudo todo el día) y que sean flexibles, así como que mantengan un equilibrio decente entre el trabajo y su vida personal. Enumere cinco políticas o prácticas específicas de RH que crea que Google ha implantado o que deba poner en marcha para apoyar su estrategia. Explique su respuesta.
5. ¿Qué tipo de factores cree que Google deberá tomar en cuenta cuando trate de transferir su cultura y sus sistemas de retribuciones, así como la forma de hacer negocios a sus operaciones en el extranjero?
6. Dado el tipo de valores y cultura que aprecia Google, describa brevemente cuatro actividades específicas que le sugeriría concretar durante la inducción de los empleados nuevos.

Fuente de notas sobre Google: "Google Brings Vertical Structure to Europe", *New Media Age*, 4 de agosto de 2005, p. 2; Debbie Lovewell, "Employer Profile—Google: Searching for Talent", *Employee Benefits*, 10 de octubre de 2005, p. 66; "Google Looking for Gourmet Chefs", *Internet Week*, 4 de agosto de 2005, p. n/a; Douglas Merrill, "Google's 'Googley' Culture Kept alive by Tech", *eWeek*, 11 de abril de 2006, p. n/a; Robert Hof, "Google Gives Employees Another Opinion", *BusinessWeek Online*, 13 de diciembre de 2005, p. n/a; Kevin Delaney, "Google Adjusts Hiring Process as Needs Grow", *the Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2006, pp. B1, B8; Adam Lishinsky, "Search and Enjoy", *Fortune*, 22 de enero de 2007, pp. 70-82.

MUFFLER MAGIC*

Muffler Magic es una cadena de 25 centros de servicio automotriz en Nevada, con un rápido crecimiento. Originalmente, arrancó hace 20 años como un taller de reparación de silenciadores con su dueño Ronald Brown; la cadena se expandió con rapidez a otros lugares; además, Muffler Magic también amplió los servicios que proporcionaba, como el reemplazo de silenciadores y los cambios de aceite, el arreglo de frenos y la reparación de motores. En la actualidad, las personas llevan un automóvil al taller de Muffler Magic prácticamente a cualquier tipo de servicio, desde el arreglo de neumáticos y silenciadores hasta la reparación de motores.

El servicio automotriz es un negocio difícil. El propietario del taller depende de la calidad del personal de servicio que contrata y conserva, mientras la mayoría de los mecánicos calificados se van con facilidad para ocupar un puesto que paga poco más con un competidor de la misma calle. También se trata de un negocio en el que la productividad es muy importante. El costo más alto es el de la mano de obra. Por lo general, las concesionarias del servicio para automóviles no inventan los precios que cobran a sus clientes por diversas reparaciones, sino que lo

hacen a partir de tarifas estandarizadas de la industria para trabajos como el cambio de clavijas con falso contacto o la reparación de un radiador con fugas. Por lo tanto, si alguien, por ejemplo, lleva un automóvil para colocarle un alternador nuevo y el tiempo estándar para cambiarlo es de una hora, pero el mecánico tarda dos, el propietario del centro de servicio ganaría menos en esa operación.

La calidad también es un problema persistente. Por ejemplo, la “repetición del trabajo” es un problema reciente en Muffler Magic. Hace poco, una clienta llevó su vehículo para que reemplazaran las balatas de los frenos, tarea que el taller realizó. Por desgracia, cuando la clienta iba a sólo dos cuerdas de distancia descubrió que el vehículo no frenaba. Por fortuna, iba tan despacio que pudo detener el automóvil con el poste de un estacionamiento. Después resultó que el mecánico que reemplazó las balatas no había apretado bien el ajuste en los tubos de los frenos hidráulicos y el líquido se había salido, lo que dejó al automóvil sin frenos. Un mes antes, otro mecánico sustituyó una correa del radiador, pero olvidó rellenarlo con anticongelante; el vehículo del cliente se sobrecalentó a poca distancia del taller y Muffler Magic tuvo que reemplazar todo el motor. Desde luego, problemas como éstos no sólo disminuyen la rentabilidad, sino que al repetirse muchas veces podrían arruinar la reputación del negocio.

A nivel organizacional, Muffler Magic cuenta con 300 empleados y Ron dirige su empresa con ocho gerentes, incluyendo al señor Brown como presidente, un contralor, un director de compras, un director de marketing y la gerente de recursos humanos. Además, tiene tres gerentes regionales con los que se reportan los ocho o nueve gerentes de los centros de servicio en cada área de Nevada. En los últimos dos años, conforme la compañía abre nuevos centros de servicio, las ganancias han disminuido en lugar de aumentar, lo que refleja, en parte, el hecho de que cada vez le ha resultado más difícil a Ron Brown administrar su creciente operación (Ron lo expresa de la siguiente manera: “Mi alcance está rebasando mi agarre”).

La firma sólo cuenta con los sistemas de RH más básicos. Ellos utilizan un formulario de solicitud de empleo que la gerente de recursos humanos modificó a partir de una que descargó de Internet. Además, maneja formularios estándar para la solicitud de cambio de estatus de los empleados, formularios de registro y formularios I-9, entre otros, que adquirieron en una organización que vende productos relacionados con la administración de recursos humanos. La capacitación se adquiere por completo en la práctica. Ellos esperan que los técnicos experimentados que contratan ocupen el puesto bien capacitados. Como se señaló, para ello los gerentes de los centros de servicio por lo regular plantean a los candidatos preguntas conductuales básicas que con suerte proporcionan información sobre sus habilidades. Sin embargo, casi todos los otros técnicos que contratan para hacer trabajos como rotar neumáticos, reemplazar balatas de frenos o colocar silenciadores no cuentan con capacitación ni experiencia. Por ello, deben ser capacitados en la práctica por el gerente del centro de servicio o por técnicos más experimentados.

Ron Brown enfrenta varios problemas de RH. Él dice que debe afrontar la “tiranía del intermediario” cuando se trata de contratar empleados. Aunque lo mejor es aconsejarle que seleccione de forma cuidadosa a cada trabajador, así como que verifique sus referencias y su ética laboral; desde el punto de vista práctico, con 25 centros operando, los gerentes contratan a cualquiera que esté respirando, siempre y cuando pueda responder algunas preguntas básicas de la entrevista sobre la reparación de automóviles como: “¿Cuál cree que sería el problema si un Camry 2001 se sobrecalentara y qué haría al respecto?”.

La seguridad de los empleados es otro problema. Tal vez un centro de servicio para automóviles no sea el lugar de trabajo más peligroso, pero enfrenta riesgos potenciales. Los técnicos manejan herramientas afiladas y con grasa, caminan sobre pisos con grasa, trabajan con altas temperaturas (por ejemplo, en los silenciadores y los motores), así como con partes que se mueven a gran velocidad en los motores y los radiadores. Hay ciertos aspectos básicos que un gerente de servicio puede hacer para garantizar mayor seguridad, como insistir en que todas las manchas de aceite se limpien de inmediato. Sin embargo, desde un punto de vista práctico hay pocas formas de evitar los problemas (como ocurre cuando el técnico habrá de verificar un motor mientras funciona).

Puesto que las ganancias de Muffler Magic están disminuyendo, no aumentando, la gerente de recursos humanos ha adoptado la postura de que el principal problema es económico. Ella indica que “uno obtiene lo que paga”, en lo que se refiere a los empleados, y que si uno remunera mejor a los técnicos que los competidores entonces consigue mejor técnicos, que trabajan mejor y permanecen más tiempo con la firma (entonces las ganancias aumentan). La gerente de RH organizó una reunión a la que asistirían ella, Ron Brown y un profesor de negocios que imparte la materia de administración de remuneraciones en una universidad local. La gerente de RH pidió al profesor que dedicara una semana a visitar cada uno de los centros de servicio, que analizara la situación y que elaborara un plan de remuneración para resolver los problemas de calidad y productividad de Muffler Magic. En la reunión, el profesor hace tres recomendaciones básicas para modificar las políticas de remuneración de la firma.

En primer lugar, comenta que descubrió que Muffler Magic sufre de lo que denomina *presentismo*, es decir, que los empleados acuden a trabajar incluso cuando están enfermos, porque no se les paga si no van (no cuentan con permisos por enfermedad). En sólo unos pocos días, el profesor no pudo cuantificar bien la cantidad que Muffler Magic pierde a consecuencia del *presentismo*. Sin embargo, por lo que vio en cada taller, por lo regular hay uno o dos técnicos trabajando con enfermedades como gripa o influenza, además de que le pareció que tal vez trabajaban en realidad sólo la mitad del tiempo (aunque se les pagaba el día completo). Así, con 25 centros de servicio por semana, la firma bien estaría perdiendo 125 o 130 días laborales de personal por semana. El académico sugirió que tendrían que empezar a permitir que cada trabajador tuviera tres días de permiso al año por enfermedad, una sugerencia muy razonable. No obstante, Ron Brown refutó que “ahora sólo estamos perdiendo el salario de mediodía de cada empleado que se presenta y es poco productivo, pero con su sugerencia ¿no perderíamos todo el día?”. El profesor responde que lo evaluará.

En segundo lugar, el profesor también recomienda poner a los técnicos en un plan de pagos por habilidades. Básicamente, lo que sugiere es que se asigne a cada técnico una letra (de la A a la E) con base en su nivel particular de habilidades y capacidades. Un técnico A es un líder de equipo y necesita demostrar que cuenta con excelentes habilidades para detectar problemas, así como con la capacidad de supervisar y dirigir a otros técnicos. En el otro extremo, un técnico E sería un nuevo aprendiz con poca capacitación técnica. Los otros técnicos caerían entre esos dos niveles, dependiendo de sus habilidades y capacidades.

En el sistema del profesor, el técnico A o líder de equipo asignaría y supervisaría todo el trabajo dentro de su área, sin hacer reparaciones mecánicas. El líder del equipo detecta el problema, supervisa y capacita a los otros técnicos, además de que prueba el automóvil antes de entregarlo al cliente. Con este plan, cada técnico recibe un salario por hora garantizado dentro de cierto rango. Por ejemplo:

Técnico A = \$25-\$30 por hora

Técnico B = \$20-\$25 por hora

Técnico C = \$15-\$20 por hora

Técnico D = \$10-\$15 por hora

Técnico E = \$8-\$10 por hora

En tercer lugar, para resolver directamente el problema de la productividad, el profesor recomienda que al final del día cada gerente de servicio calcule la productividad de cada equipo y que luego lo haga al final de cada semana. Sugiere también que la productividad total diaria se coloque en un lugar visible. Luego, el grupo de técnicos recibiría bonos semanales en efectivo a partir de su productividad. Para calcular la productividad, el académico recomienda dividir el número total de horas facturadas entre el número total de horas pagadas a los técnicos; en otras palabras, el número total de horas facturadas *dividido entre* el número total de horas pagadas a los técnicos.

Después de haber investigado, el profesor comenta que el promedio nacional de la productividad laboral es de aproximadamente 60% y que sólo los centros de servicio mejor operados alcanzan 85% o más. Según sus cálculos, Muffler Magic sólo lograba el promedio de la industria (cerca del 60%); en otras palabras, sólo facturaba alrededor de 60 horas por cada 100 que pagaba a los técnicos por hacer su trabajo). (Desde luego, no era culpa total de los técnicos. Ellos toman tiempo libre para sus descansos y para comer, por lo que si un centro de servicio en particular no cuenta con suficiente trabajo cierto día o cierta semana, entonces varios técnicos estarían sentados e inactivos esperando la llegada del siguiente automóvil.) El profesor recomienda de igual forma establecer una meta de eficiencia laboral del 80% y publicar los resultados de la productividad diaria de cada equipo en el centro de trabajo para brindarles retroalimentación adicional. También sugiere que, si al final de una semana un equipo es capaz de aumentar su porcentaje de productividad del 60 al 80%, entonces debe recibir un bono semanal adicional del 10%. En consecuencia, por cada aumento del 5% en la productividad, por arriba del 80%, los técnicos recibirían un bono semanal adicional del 5%. (De esta manera, si el salario semanal normal de un técnico es de 400 dólares, el empleado recibe 40 dólares adicionales al final de la semana si su equipo aumentó su productividad del 60 al 80%.)

Después de la reunión, Ron Brown agradeció al académico sus recomendaciones, además de que le expresó que pensaría en ello y que le llamaría. Cuando se dirigía a su casa, Ron reflexionaba en lo que tenía que hacer. Debía decidir si establecería la política que había recomendado el profesor respecto a los permisos por enfermedad y si implantaría el plan de incentivos y remuneración. Sin embargo, antes de llevarlo a cabo, quería asegurarse de entender el contexto en que estaba tomando su decisión. Por ejemplo, ¿Muffler Magic en realidad enfrentaba un problema con el pago de incentivos o los problemas eran más generales? Por otro lado, ¿cómo impactaría el plan de incentivos del profesor la calidad de trabajo que realizaban los equipos? ¿Realmente habrían de empezar a pagar permisos por enfermedad? Ron Brown tiene muchas cosas en que pensar.

Preguntas

1. Redacte un resumen de una página con las cuatro recomendaciones que haría respecto a cada función de RH (reclutamiento, selección, capacitación, etcétera) que Ron Brown debería resolver con su gerente de RH.
2. Elabore una entrevista estructurada con 10 preguntas que los gerentes de los centros de servicio de Ron Brown puedan utilizar para entrevistar a técnicos experimentados.
3. Si fuera Ron Brown, ¿implantaría la recomendación del profesor para resolver el problema del *presentismo*, es decir, empezar a pagar permisos por enfermedad? ¿Por qué?
4. Si tuviera que aconsejar a Ron Brown, ¿le recomendaría que implantara el plan de pago basado en habilidades y el plan de incentivos del profesor tal como los planteó? ¿Por qué? ¿Los llevaría a cabo con algunas modificaciones? Si considera que deben modificarse, por favor especifique cuáles deberían ser los cambios y por qué.

Basado principalmente en hechos reales, aunque Muffler Magic es una empresa ficticia. Este caso se basa en información del artículo de Drew Paras, "The Pay Factor: Technicians' Salaries Can Be the Largest Expense in a Server Shop, as well as the Biggest Headache. Here's How One Shop Owner Tackled the Problem", *Motor Age*, noviembre de 2003, pp. 76-79; vea, también, Jennifer Pellet, "Health Care Crisis", *Chief Executive*, junio de 2004, pp. 56-61; "Firms Press to Quantify, Control Presenteeism", *Employee Benefits*, 1 de diciembre de 2002, p. n/a.

BP TEXAS CITY*

En marzo de 2005, una explosión y un incendio en la refinería Texas City de British Petroleum (BP), ubicada en Texas, mató a 15 personas y lesionó a 500 en el peor accidente industrial de Estados Unidos en 10 años. El desastre provocó que se realizaran tres investigaciones: una interna de BP, otra del Consejo de Seguridad Química y una tercera independiente encabezada por el antiguo

secretario de Estado, James Baker, así como un panel de 11 miembros, que se organizó por solicitud de BP.

Para poner en contexto los resultados de las tres investigaciones, es útil saber que bajo su administración BP había seguido, durante los últimos 10 años o más, una estrategia que hacía hincapié en la disminución de los costos y la rentabilidad. La conclusión básica de las investigaciones fue que la disminución de costos comprometió la seguridad de la refinería Texas City. Veamos ahora los hallazgos de cada investigación.

La investigación del Consejo de Seguridad Química (CSQ), según Carol Merritt, su presidenta, demostró que “la administración global de BP conocía la existencia de problemas de mantenimiento, gastos e infraestructura mucho tiempo antes de marzo de 2005”. En apariencia, al enfrentarse con numerosos accidentes previos, BP hizo algunas mejoras en la seguridad. Se concentró principalmente en conductas de seguridad personal de los empleados y en el cumplimiento de los procedimientos, lo que redujo la tasa de accidentes de seguridad. El problema (según el CSQ) fue que “continuaron los riesgos catastróficos para la seguridad”. Por ejemplo, según el CSQ “se mantuvieron los diseños de equipo inseguro y anticuado, además de que se toleraron deficiencias inaceptables en el mantenimiento preventivo”. Básicamente, el CSQ descubrió que los recortes del presupuesto de BP condujeron a un deterioro progresivo de la seguridad en la refinería Texas City. Según Merritt, “en una planta vieja como la de Texas City es una irresponsabilidad recortar el presupuesto relacionado con la seguridad y el mantenimiento sin examinar con detalle su impacto sobre el riesgo de un accidente catastrófico”.

Al analizar aspectos específicos, el CSQ indicó que una auditoría interna efectuada en 2004, en 35 unidades de negocios de BP, incluyendo a Texas City (la refinería más grande de BP), descubrió fallas de seguridad importantes como la falta de habilidad para liderazgo y “problemas sistémicos subyacentes” como una tolerancia generalizada al incumplimiento de las reglas básicas de seguridad, así como el uso de procesos y sistemas inadecuados de administración de la seguridad. De manera irónica, el CSQ encontró que los esfuerzos de BP por prevenir accidentes en Texas City habían logrado reducir las lesiones de los trabajadores en un 70% un año antes de la explosión. Por desgracia, sólo significaba que los trabajadores sufrían menos accidentes. El problema fundamental y más importante era que continuaba la situación potencialmente explosiva en la maquinaria depreciada.

El CSQ descubrió que la explosión en Texas City ocurrió después de un patrón de años de accidentes importantes en las instalaciones. De hecho, al parecer cada 16 meses había muerto un empleado en la planta durante los últimos 30 años. El CSQ reveló que el equipo implicado directamente en la explosión más reciente era de un diseño obsoleto, que ya había sido eliminado en la mayoría de las refinerías y plantas químicas, así como que las piezas más importantes de su instrumentación no funcionaban. También se habían presentado casos de fugas de vapores inflamables en la misma unidad durante los 10 años previos a la explosión. En 2003, una auditoría externa calificó la infraestructura y los recursos de la refinería Texas City como “inadecuados”, además de reportar que la firma tenía una “mentalidad de chequera”, en la que el presupuesto no era suficiente para manejar todos los riesgos. En particular, el CSQ reportó que BP había implantado una reducción del 25% en los costos fijos entre 1998 y 2000, la cual impactó de manera negativa los gastos de mantenimiento y los gastos netos, así como la infraestructura de la refinería. Asimismo, el Consejo descubrió que en 2004 ocurrieron tres accidentes importantes que mataron a tres trabajadores.

El informe interno de BP concluyó que los problemas de Texas City no eran recientes, tenían años. Afirmaba que BP tomaba medidas para resolverlos. Su investigación “no encontró evidencias de que alguna persona hubiera tomado medidas de manera consciente o intencional para poner en riesgo a los empleados”. Según el informe de BP: “Las razones que subyacen a las conductas y los actos mostrados durante el incidente son complejas y el equipo ha pasado mucho tiempo tratando de entenderlas; es evidente que se gestaron durante muchos años, así como que se requiere de acciones concertadas y comprometidas para resolverlas”. El informe de BP concluyó que la explosión masiva tuvo cinco causas subyacentes:

- Un entorno laboral caracterizado por la resistencia al cambio y la falta de confianza.
- No se había dado prioridad a la seguridad, el desempeño y la reducción de riesgos, ni la administración las había reforzado de manera consistente.
- Los cambios en la “organización compleja” condujeron a la falta de responsabilidades laborales claras y a una mala comunicación.
- Los escasos conocimientos sobre los riesgos y la seguridad provocaron que los trabajadores aceptaran niveles de riesgo mucho más altos que en otras plantas similares.
- La falta de sistemas adecuados de alerta preventiva de problemas, así como la carencia de medios independientes que indicaran el deterioro de los estándares en la planta.

El informe independiente, solicitado por BP, que incluía un panel de 11 personas y estaba dirigido por el antiguo secretario de Estado estadounidense, James Baker, incluía conclusiones y recomendaciones específicas. El panel de Baker revisó la vigilancia de la seguridad corporativa, la cultura corporativa de seguridad y los sistemas de procesos para la administración de la seguridad de la planta Texas City de BP, así como de otras de sus refinerías.

En concreto, el panel de Baker concluyó que BP no había proporcionado un liderazgo eficaz en los procesos de seguridad y que no había establecido la seguridad como uno de sus valores fundamentales en las cinco refinerías que revisó (incluyendo a Texas City).

Al igual que el CSQ, el panel de Baker descubrió que BP había hecho hincapié en la seguridad personal en años recientes y que la había mejorado, pero que no reforzó el proceso general de seguridad, interpretando erróneamente que “la mejoría en las tasas de lesiones personales era un indicador de un desempeño de seguridad aceptable en sus refinerías estadounidenses”. Además de que a partir de las tasas mejoradas de seguridad personal, BP creó el falso sentimiento de confianza de que resolvía de forma adecuada los riesgos en la seguridad. De igual modo, encontró que la cultura de seguridad de Texas City no contaba con el ambiente abierto, positivo y de confianza necesario. Otros descubrimientos del panel de Baker fueron:

- BP no siempre se aseguraba de que los recursos adecuados fueran asignados de manera eficaz para respaldar o mantener un alto nivel de desempeño de seguridad en los procesos.
- El personal de la refinería de BP estaba “sobrecargado” de iniciativas corporativas.
- Los operadores y el personal de mantenimiento trabajaban tiempo extra en grandes cantidades.
- BP poseía un enfoque de corto plazo, mientras su sistema de administración descentralizado y su cultura empresarial delegaban muchas de las decisiones a los gerentes de planta “sin definir con claridad las expectativas y las responsabilidades de la seguridad de los procesos”.
- En las cinco refinerías no había una cultura común para la seguridad en los procesos.
- El sistema de administración de la seguridad corporativa de la empresa no garantizaba el cumplimiento oportuno de los estándares y los programas internos de seguridad de los procesos.
- La administración ejecutiva de BP no recibió información específica de la refinería que indicara que había deficiencias en la seguridad de los procesos en alguna de las plantas o no respondió en forma eficaz a cualquier información que haya recibido.¹

El panel de Baker hizo varias recomendaciones de seguridad para BP, incluyendo las siguientes:

1. La administración corporativa de la compañía debe ofrecer un liderazgo en la seguridad de los procesos.
2. La empresa debe establecer un sistema de administración de seguridad de los procesos que identifique, reduzca y maneje los riesgos a la seguridad de los procesos en las refinerías.
3. La empresa debe garantizar que sus empleados tengan un nivel apropiado de conocimientos y experiencia en la seguridad de los procesos.

4. La organización debe involucrar a los “participantes relevantes” en el desarrollo de una cultura de seguridad confiable, positiva y abierta en cada refinería.
5. BP tiene que definir con claridad las expectativas y fortalecer la responsabilidad en el desempeño seguro de los procesos.
6. BP debe coordinar de manera más adecuada su apoyo en la seguridad de los procesos para la organización de la línea de refinación.
7. BP debe desarrollar un conjunto integrado de indicadores de liderazgo o rezago para vigilar de forma eficaz el desempeño de la seguridad de los procesos.
8. BP tiene que establecer e implantar un sistema eficaz para auditar el desempeño de la seguridad de los procesos.
9. El consejo de la empresa habrá de vigilar la implantación de las recomendaciones del panel y el desempeño continuo de la seguridad de los procesos en las refinerías.
10. BP se debe convertir en un líder reconocido de la industria en la administración de la seguridad de los procesos.

Cuando dieron dichas recomendaciones, el panel señaló al director ejecutivo de la firma, Lord Browne, y dijo: “Después de lo ocurrido, el panel cree que si Browne hubiera demostrado un liderazgo adecuado y un compromiso con la seguridad de los procesos [como lo hizo al responder ante el cambio climático], el resultado hubiera sido un mayor nivel de seguridad en las refinerías”.

En general, el panel de Baker descubrió que la alta gerencia de BP no había proporcionado un “liderazgo efectivo” en la seguridad. Encontró que las fallas se hallaban en el nivel más alto de la organización, en el director general y en varios de sus más altos oficiales. El panel de Baker destacó la importancia del compromiso de la alta gerencia al decir, por ejemplo, que “es imperativo que el liderazgo de BP establezca la responsabilidad de la seguridad de los procesos en los niveles más altos de la organización y que establezca expectativas apropiadas respecto al desempeño de la seguridad de los procesos”. También mencionó que BP “no ha proporcionado un liderazgo efectivo para asegurarse de que su administración y fuerza laboral estadounidense sepan qué se espera de ellos respecto al desempeño de la seguridad de los procesos”.

Lord Browne, el director general, renunció un año después de la explosión. Casi al mismo tiempo, algunos accionistas de BP pidieron a los ejecutivos y a los miembros del consejo administrativo que vincularan sus bonos con el desempeño ambiental y de seguridad de la empresa después de lo que ocurrió en Texas City.

Preguntas

1. En el libro de texto se define a la ética como “los principios que gobiernan la conducta de un individuo o de un grupo”; de manera específica, como los estándares que utilizan las personas para decidir cuál debe ser su conducta. ¿Qué tanto cree que lo que sucedió en BP es tanto una falla en los sistemas éticos de la compañía como en sus sistemas de seguridad? ¿En qué forma defendería su conclusión?
2. ¿Los estándares, las políticas y las reglas de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional están dirigidos a resolver problemas como los que aparentemente había en la planta de Texas City? Si responde afirmativamente, ¿cómo explicaría el hecho de que problemas como éstos hayan continuado durante muchos años?
3. Puesto que en apariencia hubo por lo menos tres muertes el año anterior a la gran explosión y un promedio de un empleado muerto cada 16 meses durante los 10 años previos, ¿cómo explicaría el hecho de que las inspecciones obligatorias de la OSHA no hayan detectado tales fuentes evidentes de posibles eventos catastróficos?
4. En el libro de texto se enumeran diversas sugerencias para “prevenir accidentes”. Con base en lo que sabe acerca de la explosión de Texas City, ¿qué indicaría a la compañía acerca de las tres medidas más importantes que un patrón puede tomar para evitar accidentes?

Con base en lo que aprendió en este capítulo, ¿haría alguna recomendación adicional a BP, además de las que le hizo el panel de Baker y el CSQ? ¿Cuáles serían?

6. Explique de forma específica la manera en que la administración de recursos humanos de BP en apariencia apoyó los objetivos estratégicos generales de la empresa. ¿Qué nos dice esto acerca de lo adecuado de vincular siempre la estrategia de recursos humanos con los objetivos estratégicos de una compañía?

Fuentes de BP Texas City: Sheila McNulty, "BP Knew of Safety Problems, Says Report", *the Financial Times*, 31 de octubre de 2006, p. 1; "CBS: Documents Show bp Was Aware of Texas City Safety Problems", *World Refining & Fuels Today*, 30 de octubre de 2006, p. n/a; "BP Safety Reports Finds Company's Process Safety Culture Ineffective", *Global Refining & Fuels Report*, 17 de enero de 2007, p. n/a; "BP Safety Record under Attack", *Europe Intelligence Wire*, 17 de enero de 2007, p. n/a; Mark Hofmann, "BP Slammed for Poor Leadership on Safety, Oil Firm Agrees to Act on Review Panel's Recommendations", *Business Intelligence*, 22 de enero de 2007, p. 3; "Call for Bonuses to Include Link with Safety Performance", *The Guardian*, 18 de enero de 2007, p. 24.

1. Estos hallazgos y las siguientes sugerencias se basan en "BP Safety Report Finds Company's Process Safety Culture Ineffective", *Global Refining & Fuels Report*, 17 de enero de 2007, p. n/a.