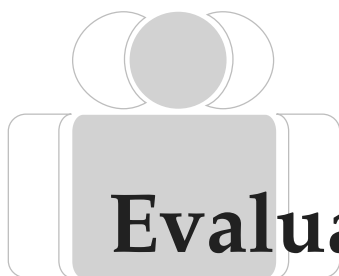


9



Evaluación del desempeño

Lo que verá en este capítulo

- Qué es la evaluación del desempeño.
- La responsabilidad de la evaluación del desempeño.
- Objetivos de la evaluación del desempeño.
- Beneficios de la evaluación del desempeño.
- Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño.
- Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño.
- Entrevista de la evaluación del desempeño.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar los pros y los contras de la evaluación del desempeño.
 - Indicar cómo se construye un proceso, dinámico y flexible de la evaluación del desempeño.
 - Señalar las nuevas perspectivas de la evaluación del desempeño.
-

FÁBRICA TEXTIL CATALINA

Todos los ejecutivos de la Fábrica Textil Catalina reprueban la evaluación del desempeño. Piensan que el proceso es complicado, tardado y que no conduce a nada. Además, en lugar de mejorar las relaciones entre los ejecutivos y los subordinados, inevitablemente crea fricciones, conflictos y sinsabores. No obstante, todos los ejecutivos, sin excepción alguna, consideran que la evaluación del desempeño

es un proceso fundamental para mejorar y para que la organización alcance mayores niveles de competitividad. Éste es el diagnóstico que Elisa Méndez presentó al presidente de Fábrica Textil Catalina, pues quería demostrarle que era necesario cambiar el proceso de evaluación del desempeño que la organización había empleado tradicionalmente.

Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que hemos comprado, a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos hemos metido, cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, cómo marchan las acciones en la bolsa de valores, qué resultados obtiene nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones.



Nota interesante: La historia de la evaluación del desempeño

Las prácticas de la *evaluación del desempeño* no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de

informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización. A principios del siglo XX, la *Escuela de la Administración Científica* propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el hombre, en forma de un “aprieta botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención.

Con la *Escuela de las Relaciones Humanas* vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la admi-

nistración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que

lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

La *evaluación del desempeño* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda *evaluación* es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La *evaluación* de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como *evaluación del desempeño*, *evaluación de méritos*, *evaluación de los empleados*, *informes de avance*, *evaluación de la eficiencia en las funciones*, etc.² Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la *evaluación del desempeño* es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es

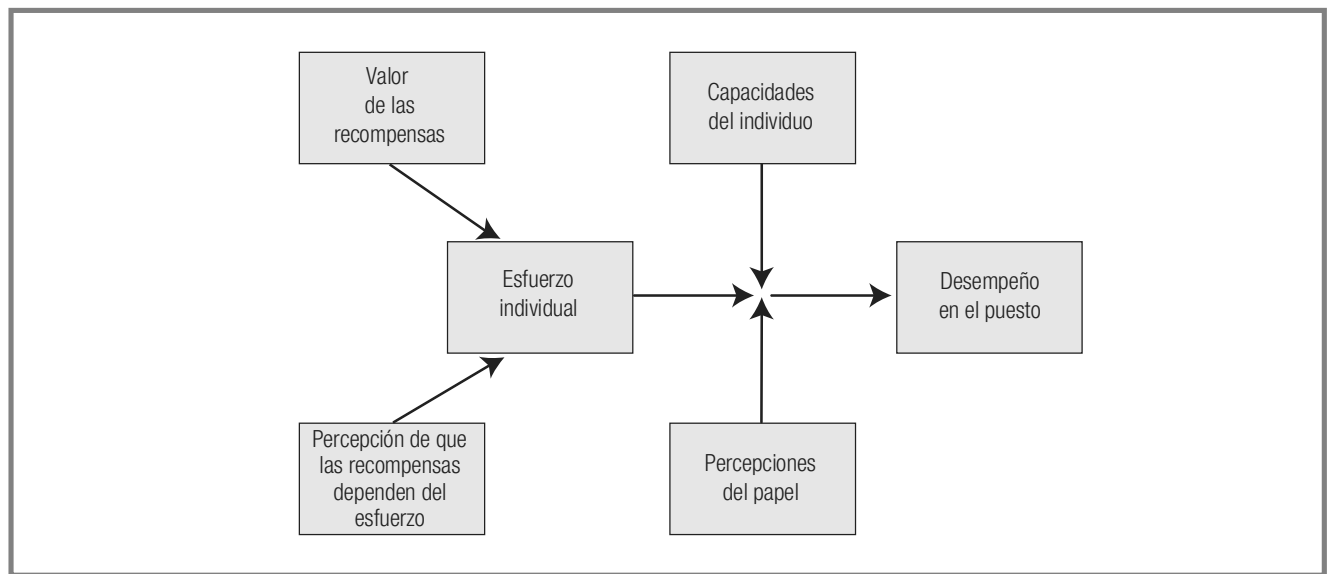


Figura 9.1 Factores que afectan el desempeño en el puesto.¹

1 LAWLER III, Edward E. y Lyman PORTER, "Antecedent attitudes of effective managerial performance", en VROOM, Victor y Edward L. (eds.), *Management and Motivation*, Middlesex, Penguin, 1973, p. 256.

2 En inglés también recibe diferentes nombres, como *merit rating*, *personnel review*, *personnel appraisal*, *merit evaluation*, *employee appraisal*, *performance appraisal*, *employee rating*, *progress report*, *performance evaluation*, etcétera.

un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la *evaluación del desempeño* servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.



Recuerde: El empleo adecuado de la evaluación del desempeño

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

a) El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con

asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de *staff* y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

b) La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

c) El individuo y el gerente

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos mediante consenso.* Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento.

2. *Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.* En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición *sine qua non* del sistema.
3. *Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.* Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo por alcanzar los objetivos deseados.
4. *Desempeño.* Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.* Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. *Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.* Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.



Nota interesante: Cambiar el pasado por el futuro

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación para el futuro. Está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado. Esto no se limita sólo

a ello, sino que también procura orientar el desempeño hacia los fines previamente negociados y establecidos, con base en todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, con la solidez proporcionada por la retroalimentación y la evaluación continua. Es lo mejor para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y a los objetivos del plan de vida y carrera del evaluado.

d) El equipo de trabajo

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

e) El área de recursos humanos

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

f) La comisión de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios,

el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

g) Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.



Nota interesante: Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°

Pros

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Contras

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

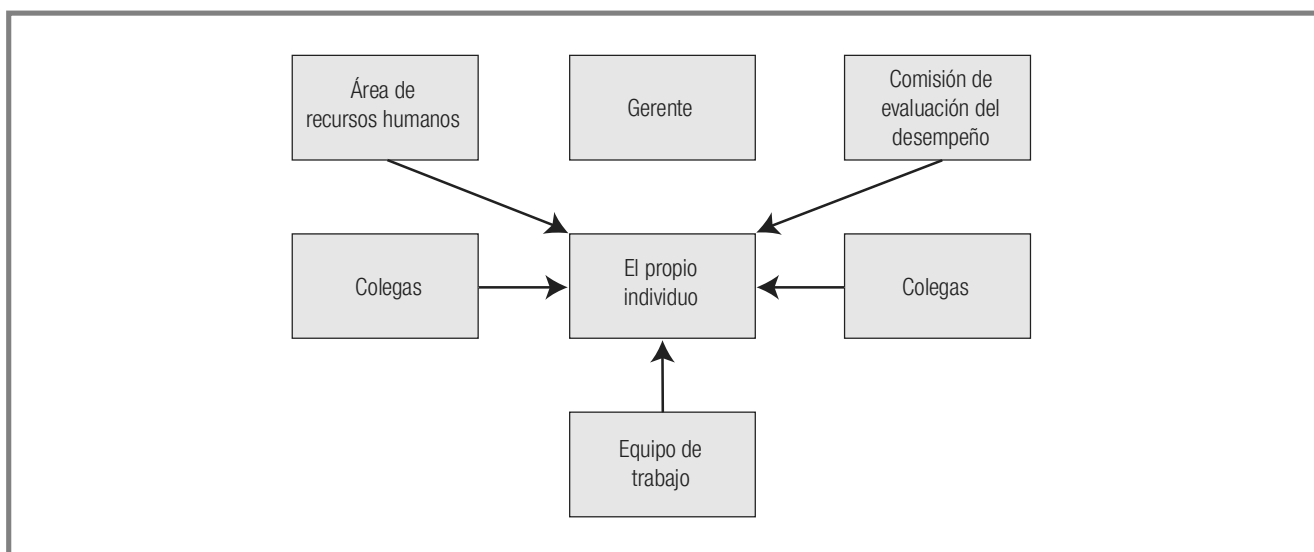


Figura 9.2 Evaluación de 360°.

FÁBRICA TEXTIL CATALINA

En Fábrica Textil Catalina, cada ejecutivo evalúa el desempeño de sus subordinados. La evaluación se hace de la cima a la base y puede tener lineamientos autocráticos e impositivos. Si usted fuera Elisa Mén-

dez, ¿cómo presentaría las desventajas de este tipo de evaluación del desempeño ante la dirección de la empresa?

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La *evaluación del desempeño* ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor³ y a otras verdaderamente en contra.⁴ Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la *selección de recursos humanos* es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la *evaluación del desempeño* es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La *evaluación del desempeño* no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.



Nota interesante: La importancia de la retroalimentación

Meyer, Kay y French⁵ hacen mención de un estudio científico realizado por General Electric Company a efecto de comprobar la eficacia de su tradi-

cional programa de evaluación del desempeño. Se constató un aspecto muy positivo: muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son verdaderamente pocos los gerentes que emplean el programa de *evaluación del desempeño* por propia iniciativa, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de que saben que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados.

Tal como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño aplicado anualmente por GE tenía dos propósitos principales:

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programaba planes y objetivos para que mejorara el desempeño del subordinado.

La medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos del sistema de GE.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese *objetivo básico* (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la *evaluación del desempeño* pretende alcanzar diversos *objetivos intermedios*. Ésta puede tener los siguientes *objetivos intermedios*:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.

3 MAYFIELD, Harold, "In Defense of Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1960, p. 81. Véase también KINDALLAND, Alva F. y James GATZA, "Positive Program for Appraisal", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1963, p. 153.

4 MCGREGOR, Douglas, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1957, p. 89.

5 MEYER, Herbert H., Emanuel KAY y John R.P. FRENCH Jr., "Split Roles in Performance Appraisal", en DALTON, Gene W. y Paul R. LAWRENCE (eds.), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973, pp. 378-389.

5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los *recursos humanos* sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.



Nota interesante: Tecnología y evaluación del desempeño

La tecnología informática (TI) está cambiando la administración de los recursos humanos. En el mercado hay muchos programas de software de bajo costo que sirven de plataforma para la evaluación del desempeño y que ofrecen menús con varias dimensiones (factores de evaluación con distintos grados), inclusive autonomía, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, planeación y productividad. Cada dimensión cubre varios factores de evaluación. Por ejemplo, la comunicación cubre factores separados, como redacción, comunicación verbal, receptividad de la retroalimentación, visión crítica, habilidad para oír, habilidad

para tener a los otros informados, apertura mental, etc. Otros sistemas ofrecen una versión sofisticada de escala gráfica que veremos a continuación y que permiten que el evaluador navegue por categorías del desempeño y subfactores. El EPM (*Electronic Performance Monitoring*) es otro producto de la TI que facilita la evaluación del desempeño. En realidad, las organizaciones están empleando redes computarizadas que permiten evaluar cotidianamente el desempeño de las personas. Esto permite que quienes estén conectadas al sistema se puedan monitorear solas y que sepan exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de *evaluación del desempeño* se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales *beneficiarios* son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados *métodos tradicionales de evaluación del desempeño*. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

1. *Escalas gráficas continuas*: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

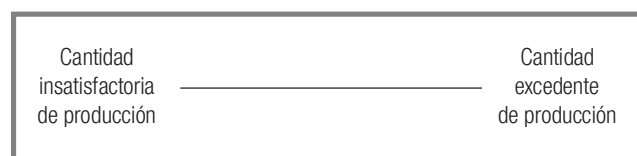


Figura 9.3 Escalas gráficas continuas.

2. *Escalas gráficas semicontinuas*: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite

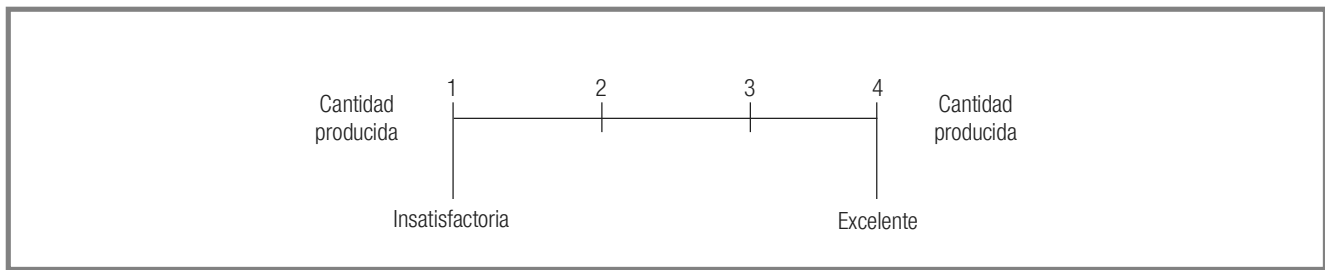


Figura 9.4 Escalas gráficas semicontinuas.

mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

3. *Escalas gráficas discontinuas*: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descri-

to previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas.

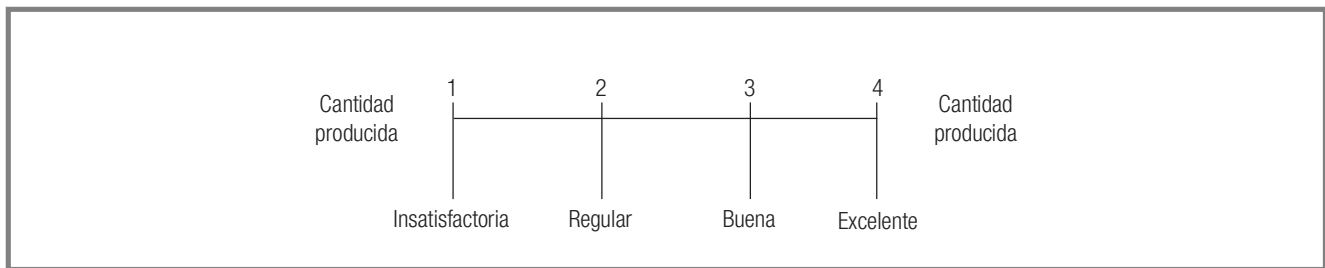


Figura 9.5 Escalas gráficas discontinuas.

A efecto de facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas son representadas con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o las calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

Algunas organizaciones emplean el *método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas* para atribuir puntos, con el objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre emplea-

dos. Los *factores* son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos que han obtenido los evaluados. Esta enorme simplificación de la *evaluación del desempeño* presenta una burda paradoja: por una parte se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado. En el caso de la figura 9.7, la cantidad máxima de puntos que podría obtener un evaluado sería 85 y la mínima sería seis.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____ Fecha: ____/____/____					
Departamento/Sección: _____ Puesto: _____					
Desempeño en la función: <i>Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar
Características individuales: <i>Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Figura 9.6 Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas.

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo: _____				Fecha: ____/____/____		
Sección: _____				Puesto: _____		
Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
1. Producción Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna	
4. Cooperación. Actitud Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
5. Sentido común e iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
6. Presentación personal Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, etcétera	1-2-3 Relajado. Descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	13-14-15 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						

Figura 9.7 Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas con la utilización de puntos.

1. Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los *factores de evaluación*, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Nota interesante: Cómo manejar el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas se debe emplear con sumo cuidado para evitar desviaciones tales como:

1. *Criterios nebulosos*: dado que los factores permiten distintas interpretaciones, resulta necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
2. *Efecto de halo*: se entiende como la influencia que produce la impresión general que se tiene de un evaluado. Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
3. *Tendencia central*: se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, provocando que todos merezcan la misma calificación.
4. *Benevolencia frente a rigor exagerado*: algunos evaluadores son benevolentes, mientras que

otros son rigurosos. Esto implica subjetividad en la evaluación.

5. *Prejuicios*: es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas.

2. Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al *efecto del halo* o al *efecto de los estereotipos*, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

Nota interesante: Lista de control para la evaluación del desempeño

El sitio de Workforce (www.workforce.com) sugiere la siguiente lista de indicadores para evaluar el desempeño, en la que se considera la actitud, la habilidad para aprender, la calidad del trabajo y la forma de relacionarse:

Relaciones con otras personas
<ul style="list-style-type: none">• excepcionalmente bien aceptado• trabaja bien con otros• va más allá de lo satisfactorio• cierta dificultad para trabajar con otros• trabaja mal con los demás

Juicio
<ul style="list-style-type: none">• excepcionalmente maduro• por encima de la media al tomar decisiones• generalmente toma decisiones correctas• muchas veces peca de tener juicios inadecuados• evaluación negativa

Habilidad para aprender
<ul style="list-style-type: none">• aprende velozmente• aprende con un mínimo de supervisión• aprendizaje medio• algo lento para aprender• evaluación negativa

Atención al cliente o consumidor

- sumamente adecuado a las necesidades
- brinda apoyo y es entusiasta
- satisfactorio
- inconsistente
- evaluación negativa

Negociación/solución de problemas

- excelente uso de los recursos
- identifica claramente problemas y soluciones
- requiere apoyo y supervisión
- incapaz de resolver conflictos o problemas

Actitud y desenvolvimiento en el trabajo

- enorme entusiasmo
- muy interesado y productivo
- no mucha iniciativa
- algo indiferente hacia los demás
- evaluación negativa

Independencia

- completamente independiente
- autonomía por encima de la media
- generalmente independiente
- algunas veces omiso o descuidado
- evaluación negativa

Calidad del trabajo

- trabajo excelente
- muy bueno
- calidad media
- debajo de la media
- calidad inferior
- evaluación negativa

Trabajo con la diversidad

- respeto y atención a las diferencias culturales
- reconoce patrones propios y de otros
- satisfactorio
- necesita mejorar
- falta de voluntad para aceptar a otros

Puntualidad

- excelente puntualidad
- satisfactoria
- regular
- evaluación negativa

Método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* es un método de *evaluación del desempeño* desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un

sistema de evaluación que neutralizara los efectos de *halo*, la subjetividad y el proteccionismo típicos del *método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas* al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de *elección forzosa*, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.⁶

6 BERKSHIRE, J.R. y R.W. HIGHLAND, "Forced-Choice Performance Rating: A Methodological Study", *Personnel Psychology*, 1953, núm. 6, pp. 355-378.

Factores de evaluación	Núm. de veces encontrado
Grupo I. Desempeño objetivo	
Cantidad de trabajo	44
Característica de trabajo	31
Grupo II. Conocimiento y desempeño del puesto:	
Conocimiento del puesto	25
Frecuencia	14
Puntualidad	12
Hábitos de seguridad	7
Buena administración interna	3
Grupo III. Características del individuo:	
Espíritu de cooperación	37
Digno de confianza	36
Iniciativa.....	35
Inteligencia	27
Exactitud	17
Diligencia	14
Adaptabilidad	14
Actitud	14
Personalidad	13
Juicio	13
Aplicación	12
Liderazgo	10
Conducta	6
Desenvoltura	6
Salud	5
Aseo	5
Aspecto	4
Entusiasmo	4
Potencial	4

Figura 9.8 Factores más utilizados para evaluar el desempeño, con base en una investigación de 50 empresas.⁷

1. Características del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada

bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama *elección forzosa*.

⁷ YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1959, p. 433.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____				Sección/Departamento: _____			
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura 9.9 Evaluación del desempeño con el método de elección forzosa.

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

- Los bloques están formados por dos frases de significado *positivo* y dos de significado *negativo*. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado *positivo*. El supervisor o el evaluador,

al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el *índice de aplicabilidad* (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el *índice de discriminación* (la medida en que la frase identifica el desempeño).

2. Ventajas del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* ofrece las siguientes *ventajas*:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (*efecto de halo*).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

3. Desventajas del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* tiene las siguientes *desventajas*:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

FÁBRICA TEXTIL CATALINA

En fábrica textil Catalina, la evaluación del desempeño se hace empleando el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas. Elisa Méndez

quiere cambiarlo, pero debe convencer a la dirección de la empresa. Si usted estuviese en su lugar, ¿cómo presentaría las desventajas de esa metodología?

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un *método de evaluación del desempeño* que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un *método de evaluación* más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.⁸

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la *retroalimentación de datos* relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa *retroalimentación de datos*, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con

el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.⁹

1. Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El superior (jefe) se encarga de hacer la *evaluación del desempeño*, pero con la asesoría de un especialista (*staff*) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de *investigación de campo*. A pesar de que la evaluación es *responsabilidad de línea* de cada jefe, resalta la *función de staff* al asesorarlos a cada uno.

El especialista en *evaluación del desempeño* aplica una *entrevista de evaluación* a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:¹⁰

1. *Evaluación inicial*: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

⁸ WADSWORTH, Guy W., "Performance Appraisal", en WHISLER, Thomas L. y Shirley F. HARPER (eds.), Nueva York, Rinehart, Holt & Winston (s/f).

⁹ *Idem*.

¹⁰ LUCENA, María Diva da S., *Avaliação do desempenho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 50.

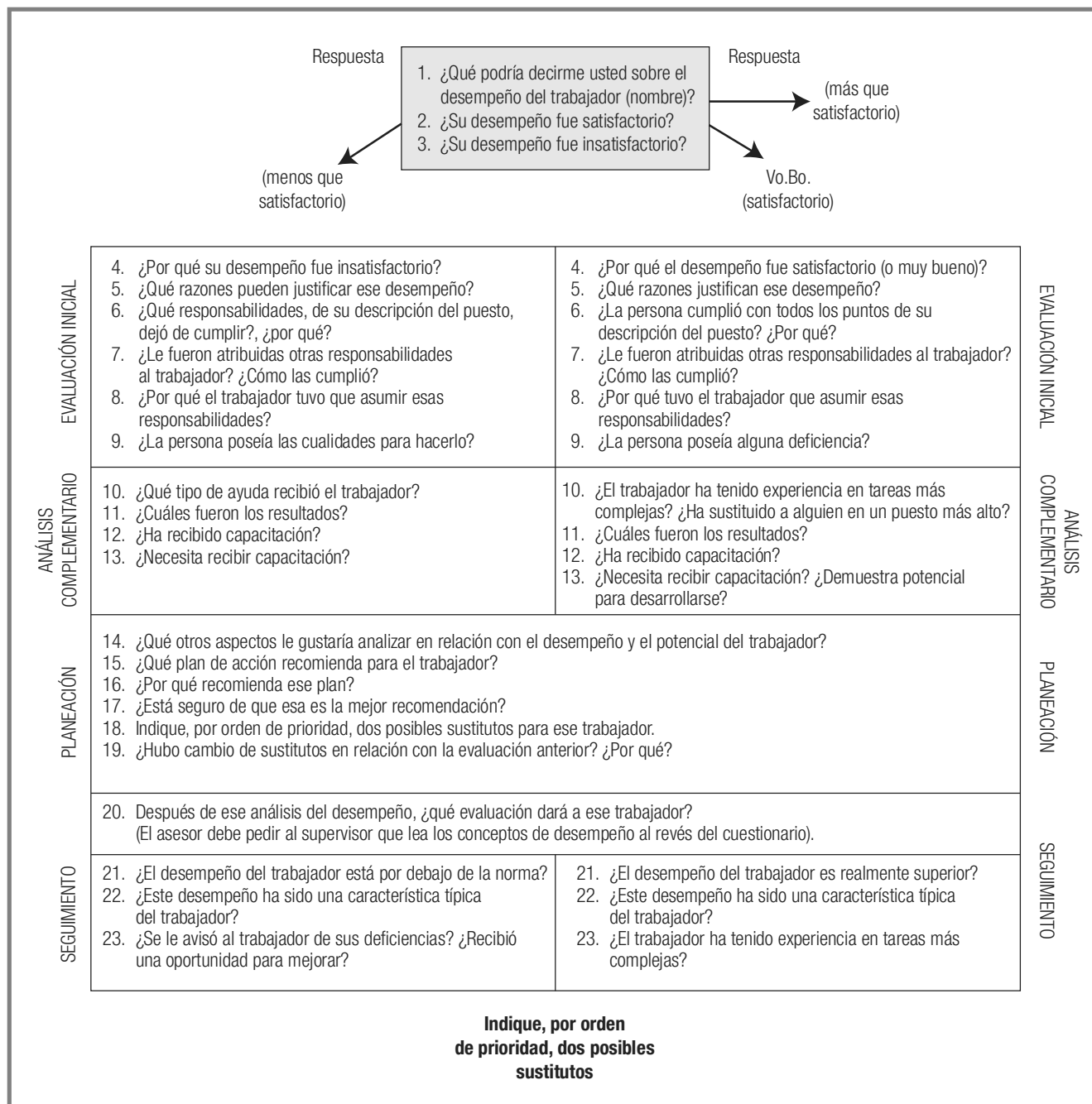


Figura 9.10 Orden de la entrevista del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

- desempeño más que satisfactorio (+)
 desempeño satisfactorio ()
 desempeño menos que satisfactorio (–)
2. *Análisis complementario:* una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
 - a) Asesoría al trabajador.
 - b) Readaptación del trabajador.
 - c) Capacitación.
 - d) Despido y sustitución.
 3. *Planeación:* una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

- e) Promoción a otro puesto.
 - f) Retención del trabajador en el puesto actual.
4. *Seguimiento*: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.
2. **Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

El *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

3. Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* tiene las limitaciones siguientes:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Es un *método de evaluación del desempeño* simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.¹¹

1. Características del método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

El *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados *positivos* (éxito) o *negativos* (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

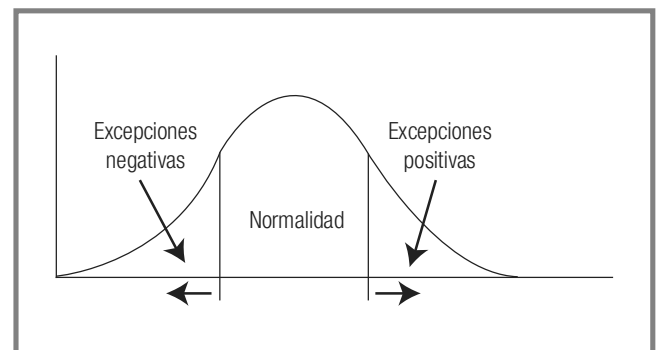


Figura 9.11 Los incidentes críticos o excepcionales.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

¹¹ El *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* fue introducido por Flanagan y Burns: FLANAGAN, J.C. y R.K. BURNS, "The Employee Performance Record: A New Appraisal and Development Tool", *Harvard Business Review*, 1955, núm. 5, pp. 95-102.

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo

Factor de evaluación: **Productividad**

Elemento:

A. Trabajó con lentitud
B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo
C. No inició su tarea con celeridad

Elemento:

A. Trabajó con velocidad
B. Economizó tiempo al realizar el trabajo
C. Inició de inmediato su nueva tarea

Figura 9.12 Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos.



Nota interesante: Las competencias individuales para el avance de la carrera

Algunas empresas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización, por ejemplo:

- *Habilidades interpersonales:* se entienden como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas.
- *Habilidades para resolver problemas:* analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.
- *Habilidades para comunicar:* saber expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.
- *Habilidades para planear y organizar:* ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.
- *Responsabilidad:* tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.
- *Asertividad:* ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en uno

mismo y prestar atención a las percepciones de otros.

- *Flexibilidad:* ser capaz de adaptarse a los cambios que sufre la organización, de aceptar nuevas ideas y de implementar nuevas maneras de hacer las cosas.
- *Juicio:* ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta, tomar decisiones significativas.

Método de comparación de pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar *factores de evaluación*. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un *factor de evaluación del desempeño*.

La figura 9.13, que se presenta a continuación, incluye a cuatro empleados: A, B, C y D, que han sido evaluados por pares empleando este método, dando por resultado una clasificación final en torno al indicador de evaluación del desempeño: **productividad**.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Figura 9.13 Evaluación mediante el método de comparación de pares.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del *método de la elección forzosa* en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del su-

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Figura 9.14 Método de las frases descriptivas.

bordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

Nota interesante: ¿Cuáles son los costos de las evaluaciones del desempeño?

Las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas y caras, no sólo debido al software adoptado, sino al tiempo que se invierte en:

- Preparar los modelos de evaluación.
- Diseñar e imprimir los manuales y los cuestionarios de evaluación.
- Definir los objetivos y las metas.
- Comunicar la metodología a los ejecutivos y administradores.
- Distribuir el material de evaluación a los evaluadores y a los evaluados.
- Capacitar a los evaluadores para que puedan hacer las evaluaciones y las entrevistas.
- Dirigir las evaluaciones.
- Dar seguimiento a las evaluaciones.
- Evaluar el resultado de las evaluaciones.
- Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados.

Una investigación hecha por Distance Consultants en Estados Unidos estima que, en ese país, la evaluación del desempeño tiene un costo medio de 1 500 dólares por trabajador <www.workforce.com>.

NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Ésta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento o *downsizing*, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas,

realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y, sobre todo, la empresa como un todo.

Nota interesante: Los cambios organizacionales afectan al modelo de evaluación del desempeño

Además de esas influencias, el curso de la evaluación del desempeño ha estado marcado por otros dos factores importantes. El primero de ellos fue la gradual sustitución de la organización dividida por funciones y departamentos, por otra constituida por procesos o por equipos, lo cual ha alterado los sistemas de indicadores y de mediciones dentro de las empresas. El segundo fue la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, la cual requiere un sistema de mediciones y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellos y sus administradores. En muchas empresas se percibe la falta de indicadores del desempeño, así como el empleo desordenado de diversos indicadores dispersos e inconexos que no ofrecen la visión global que se necesita.

En este contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. *Los indicadores suelen ser sistémicos*, visualizan a la empresa como un todo y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. En la medida de lo posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno o externo.
2. *Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación*, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones, etc. Es difícil que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno de los criterios específicos.
3. *Los indicadores suelen ser escogidos en conjunto* para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas y que no consideran la rentabilidad del producto vendido, conducen a que el vendedor se esfuerce sólo por vender aquellos productos que tienen mayor valor por unidad, y dejan a un lado los demás productos de la línea. Existen cuatro tipos principales de indicadores:
 - a) *Indicadores financieros*: los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo-beneficio.
 - b) *Indicadores ligados al cliente*: como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, parte abarcada del mercado, competitividad en precio o calidad.
 - c) *Indicadores internos*: como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso.
 - d) *Indicadores de innovación*: como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

La evaluación del desempeño está cada vez más apoyada en la adopción de *índices de referencia* objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

- a) Indicadores del desempeño global (de toda la empresa).
- b) Indicadores del desempeño grupal (del equipo).
- c) Indicadores del desempeño individual (de la persona).

El propósito es establecer marcos de referencia que sirvan para la comparación y para establecer nuevas metas y los resultados que se deben alcanzar, y que permitan una visión global del proceso.

4. *Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos*. La organización busca identificar aquellos talentos que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocios. La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de integración de recursos humanos, porque monitorea y localiza a aquellas personas que tienen las características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. Asimismo, complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados. Del mismo modo, complementa los procesos de desarrollo porque indica los puntos fuertes y débiles, el potencial que debe ser ampliado y las fragilidades que deben ser corregidas. También complementa los procesos de monitoreo y control porque proporciona retroalimentación a las personas. Así, la evaluación del desempeño adquiere un papel extremadamente importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso que sirve para ligar los demás procesos de la administración de recursos humanos.
5. *Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados*, es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación en la que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios. Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada. Por lo general, la evaluación no estructurada y flexible es realizada por los ejecutivos de nivel inmediatamente superior, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas implicadas en el proceso. La evaluación es resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, y no procede del juicio contundente del superior respecto al comportamiento del trabajador. Es casi una negociación, en el sentido de que las dos partes

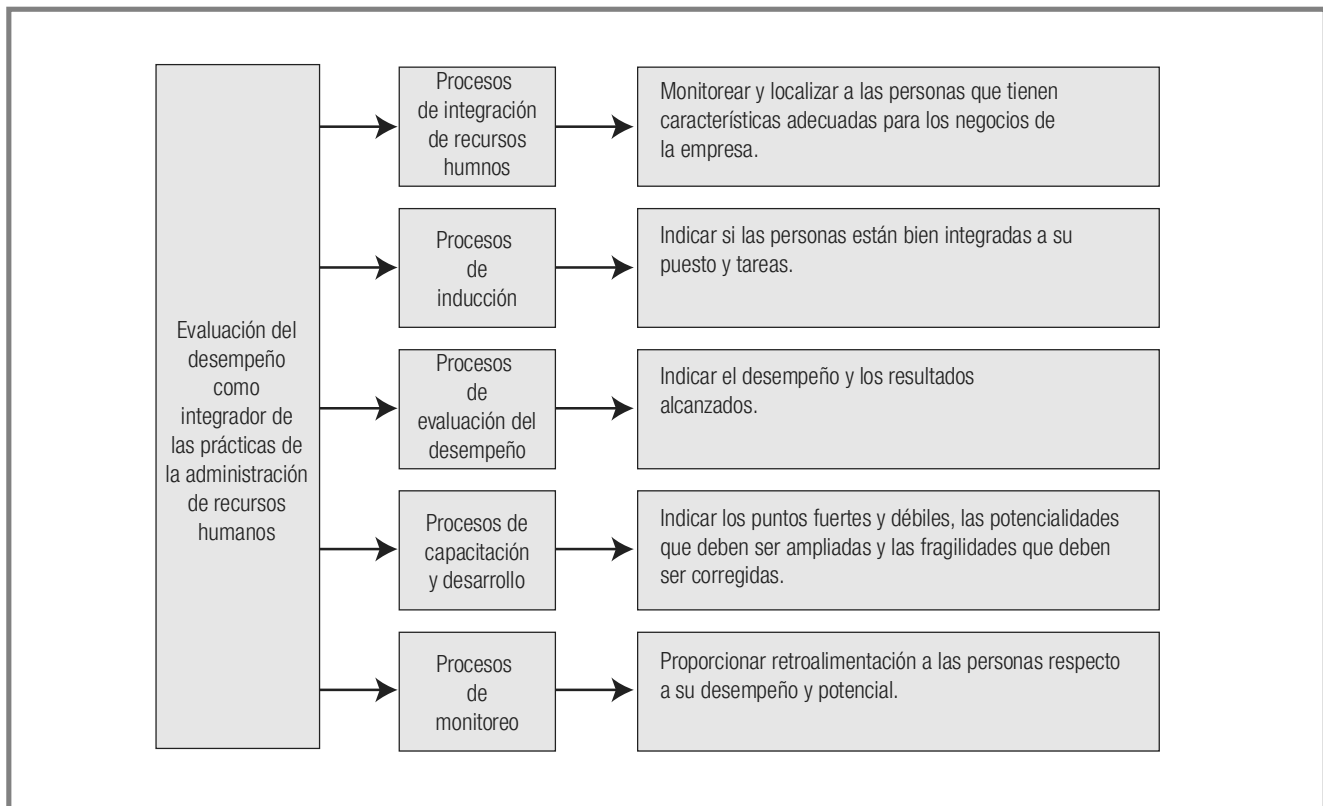


Figura 9.15 Evaluación del desempeño como integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos.

intercambian ideas e información, lo cual da por resultado un compromiso conjunto: por una parte, el de brindar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por la otra, el de alcanzar determinados objetivos o resultados. Los cambios son tanto en la forma como en el contenido del proceso. Así, los viejos métodos de las escalas gráficas, de la elección forzosa, de la investigación de campo, de los incidentes críticos, etc., se están reformulando completamente para llegar a una nueva forma que satisfaga las nuevas exigencias.

6. *Evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas.* La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de retroalimentación de información, o sea de “retroinformación” de las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de las personas, capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos, sea en relación con la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo de lo obtenido.



Nota interesante: ¿Y la multifuncionalidad?

Tanto la informática (que se caracteriza por la automatización de las oficinas) como la automatización industrial (que se caracteriza por la automatización de los procesos de producción), principalmente para las tareas simples y repetitivas, prescinden de la especialización profesional y buscan gradualmente la generalidad y la multifuncionalidad. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para, poco a poco, convertirse en mentales, innovadoras y cambiantes. Los puestos dejan de ser individualizados y limitados socialmente para convertirse en otros socialmente interdependientes y con fuerte vinculación grupal. Ahora se opta por las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo.

En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y envolvente, con la inclusión de nuevos aspectos, tales como:

1. *Competencia personal:* entiéndase como la capacidad de la persona para aprender y absorber nuevos conocimientos y distintas habilidades.

2. *Competencia tecnológica*: como la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
3. *Competencia metodológica*: como la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.
4. *Competencia social*: como la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Las personas generalmente consiguen reunir distintas dosis de cada una de estas competencias y deben contar con retroalimentación suficiente para poder diagnosticar y desarrollar sus propias competencias.

7. *La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales*. Para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño se debe apoyar en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.
8. La evaluación del desempeño cada vez le da más importancia a los resultados, a las metas y a los objetivos que al comportamiento mismo. Los medios están cediendo terreno a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de evaluación para recompensar un trabajo excelente. Lo que cuenta es un desempeño eficaz, en lugar de uno eficiente. Las organizaciones que tienen un gran desempeño procuran, de forma constante y sobresaliente, crear las condiciones ideales para obtener y mantener un gran desempeño de sus trabajadores. No se trata de una simple coincidencia. Resaltar los resultados, las metas y los objetivos establecidos de manera clara, unívoca y simple da lugar a tres vertientes: la reducción de la burocracia, la evaluación hacia la cima y la autoevaluación.
 - a) *La reducción de la burocracia* se presenta cuando la evaluación del desempeño deja a un lado el exceso de papeleo y de cuestionarios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los ejecutivos. La burocracia ha volado por los aires. La evaluación se ha convertido en algo simple

y relajado, exento de formalismos exagerados y de criterios complicados y genéricos, provenientes de alguna área centralizadora y burocrática. Ahora se trata de constatar cuáles de los objetivos formulados han sido alcanzados y de saber cómo se podría mejorar el desempeño, de modo que las metas y los resultados sean cada vez más altos. Cuál es el resultado que se ha alcanzado y qué participación obtendrán el individuo o el grupo que lo hicieron. Esto deja a las personas en libertad para escoger sus propios medios y para emplear mejor sus habilidades individuales y sociales.

- b) *Evaluación hacia la cima*. A diferencia del caso en que el subordinado es evaluado por el superior, la evaluación hacia la cima representa la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe al gerente, si éste ha proporcionado al equipo los medios para alcanzar sus objetivos y cómo podría mejorar la eficacia del equipo y sus resultados. La evaluación hacia la cima permite al grupo negociar e intercambiar con el gerente nuevos planteamientos en torno al liderazgo, la motivación y la comunicación que hagan que las relaciones de trabajo sean más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior es sustituido por una nueva forma de actuación democrática, consultiva y participativa.
- c) *La autoevaluación* constituye la tercera vertiente: cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y para superar las expectativas. Debe saber cuáles son las necesidades y las carencias personales para poder mejorar el desempeño, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades, así, sabrá lo que debe reforzar para mejorar increíblemente los resultados de las personas y de los equipos implicados.
9. *La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas*: ahora existe una relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de la motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que conduce a los resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. Todo se ubica dentro del modelo situacional de las expectati-

vas, que busca elevar el grado de valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo. Se trata de elevar el grado de instrumentalidad que la excelencia tiene en el comportamiento laboral. Esto significa “grabar en la cabeza de las personas” que la excelencia en el desempeño trae beneficios para la organización, pero también, y sobre todo, beneficios para las personas implicadas.

De este modo, resulta necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos a corto plazo, como la remuneración variable o los sistemas de incentivos. Es un sistema de flexibilización que no representa costos adicionales para la organización, sino que se trata de un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO													
Nombre: _____											Fecha: ____/____/____		
Puesto: _____											Sección/Departamento: _____		
Defina sucintamente cada punto, además califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo	Encima de la media				Media			Abajo de la media			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
I. Desempeño de la función													
1. Producción: Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____											CALIFICACIÓN (_____)		
2. Calidad: Exactitud y orden del trabajo _____											(_____)		
3. Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento de sus tareas _____											(_____)		
4. Cooperación: Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas _____											(_____)		
II. Características individuales													
1. Comprensión: Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____											(_____)		
2. Creatividad: Capacidad para efectuar ideas productivas _____											(_____)		
3. Realización: Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas _____											(_____)		
III. Evaluación suplementaria													
1. Ajuste general a las funciones: Adecuación y desempeño de la función _____											(_____)		
2. Proceso funcional: Grado de desarrollo en la función _____											(_____)		
3. Asistencia y puntualidad: Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes _____											(_____)		
4. Salud: Estado general de salud y disposición para el trabajo _____											(_____)		

Figura 9.16 Evaluación del desempeño con el método mixto.



Nota interesante: Flexibilizar la evaluación del desempeño

Con todas esas tendencias, la evaluación del desempeño —que era burocrática, rutinaria, repetitiva y limitada—, ahora es flexible, no estructurada o también semiestructurada, pero conserva una gran libertad de forma y contenido. Lo que importa es dirigir los esfuerzos de las personas hacia

objetivos capaces de servir al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas, mediante la mejor forma posible para integrar los objetivos de la organización y de los individuos, sin conflictos y reforzando la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

FÁBRICA TEXTIL CATALINA

Elisa Méndez quiere dinamizar y flexibilizar la evaluación del desempeño en la Fábrica Textil Catalina. ¿Cómo podría convencer a la dirección de la empresa

de que adopte un sistema democrático, participativo e incluyente?

Administración del plan de carrera

Cada vez son más las personas que están asumiendo la responsabilidad total de sus propias carreras. Las empresas ofrecen las oportunidades y el impulso para aprender, lo que permite a las personas avanzar. La TI ofrece técnicas para el desarrollo personal, las cuales permiten a los individuos asumir cada vez más la administración de sus propias carreras y de su propio desarrollo personal. Como los cambios son los que conducen a la evolución de las calificaciones necesarias, los trabajadores de todos los niveles están asumiendo el compromiso de confirmar que poseen dichas calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto para su puesto actual como para otros futuros. Actualmente, la capacidad para administrar la propia vida profesional es considerada una competencia adquirida y necesaria para respaldar el resto de las competencias que exige el mundo de los negocios. Las empresas ayudan a los administradores a administrar su propia carrera con la creación de centros virtuales de desarrollo de la carrera, en los cuales aprenden las técnicas que necesitan para ser candidatos afines a su puesto actual o a uno futuro en la organización. Esta infraestructura garantiza el aprendizaje continuo y la constante reeducación.



Nota interesante: Las siete claves del desempeño¹²

La excelencia del desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma

misión y cuando coinciden en los principios que las orientan. Covey habla de siete claves para conseguir que las misiones y objetivos de los líderes y los seguidores sean los mismos:

1. *Gozar de atribuciones*: se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades: 1) Vivir (la necesidad física de tener comida, ropa, casa, dinero y salud), 2) Amar (la necesidad social de relacionarse con otras personas, pertenecer, amar y ser amado), 3) Aprender (la necesidad mental de tener un sentido de propósito y de congruencia, de progresar y de contribuir), 4) Legar (la necesidad espiritual de dejar un legado, algo significativo que sea muestra de una existencia marcada por la realización y la integridad). Si una o más de estas necesidades no son atendidas, acabamos por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida.
2. *Acuerdos del desempeño para ganar-ganar*: es preciso esclarecer al evaluado cuáles son las expectativas en torno al trabajo, o sea, los resultados deseados. Sin embargo, esto no quiere decir que sea necesario especificar métodos o medios: se señalan directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles. Se hace una relación de los recursos disponibles, pero sin contar cuáles debe utilizar la persona. Por último, se definen indicadores de desempeño, límites de responsabilidad, parámetros de remuneración y consecuencias.

¹² COVEY, Stephen, "As sete chaves para o desempenho", *Você*, S.A., abril de 2000, núm. 22, pp. 112-113.

Estos acuerdos dejan atrás la orientación de “control” y optan por una orientación de “liberación”, lo que brindan a la persona la oportunidad de ejercer iniciativas de manera responsable, despiertan la creatividad y los talentos latentes. Así, ganan las dos partes, el líder y el liderado.

3. *Nuevo papel del líder*: ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Se basa en cuatro preguntas fundamentales: 1) ¿Cómo marcha su trabajo?, 2) ¿Qué está usted aprendiendo?, 3) ¿Cuáles son sus objetivos?, 4) ¿Cómo puedo ayudarlo? El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.
4. *Retroalimentación de 360°*: los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la *retroalimentación* de 360° y recibir una evaluación anónima de su desempeño, que incluya la opinión de sus colegas, subordinados, clientes y proveedores.
5. *Autoevaluación y evaluación del equipo*: cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se dirigen con base en la *retroalimentación* tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.
6. *Remuneración basada en el valor agregado*: en un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño, las personas y los equipos son capaces de decidir con más eficiencia cuál será su remuneración.
7. *Iniciativa*: los grados de iniciativa de las personas pueden cambiar cuando éstas aumentan su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis: 1) Esperar hasta ser llamado, 2) Preguntar, 3) Recomendar, 4) Actuar e informar inmediatamente, 5) Actuar e informar periódicamente, 6) Actuar uno solo. Lo importante es combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona.

interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La *entrevista de evaluación del desempeño* sirve para esta comunicación.

Los propósitos de la *entrevista de evaluación del desempeño* son:¹³

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (*retroalimentación*) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los *sistemas de evaluación del desempeño*. De nada sirve la evaluación si el principal

13 PLANTY, Earl G. y Carlos E. EFFERSON, “Counseling Executives After: Merit Rating or Evaluation”, en DOOHER, M.J. y V. Marquis (eds.), *The Development of Executive Talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.

El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la *entrevista*, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la *entrevista de evaluación* depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.
2. El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.



Nota interesante: Razones por las que una evaluación del desempeño no funciona

1. El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
2. Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos.
3. El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
4. El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o para la entrevista.

5. El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
6. El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
7. El evaluado no recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño.
8. Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
9. No hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
10. El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación

RESUMEN

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de *staff*; la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: *a)* escalas gráficas; *b)* elección forzosa; *c)* investigación de campo; *d)* comparación de pares; *e)* frases descriptivas; y *f)* métodos mixtos. En el caso de todos estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye un punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de retroalimentación (*feedback*) y que reduce las discordancias entre el superior y el subordinado.

CASO

TEXAS INSTRUMENTS, GANADORA DEL PREMIO BALDRIGE A LA CALIDAD¹⁴

La evaluación del desempeño también se debe hacer considerando a la empresa como un todo. El Premio Baldrige a la Calidad es la más alta distinción que el gobierno de Estados Unidos concede a una empresa cada año. Su objetivo es pedagógico: enseñar a las demás empresas cómo las premiadas se volvieron excelentes en lo que hacen. Se puede aprender mucho del ejemplo que ofrecen las empresas que han ganado el Baldrige. Las empresas brasileñas pueden hacer un ejercicio de revisión y corregir algunos aspectos y condiciones partiendo del análisis de lo que

hicieron las empresas estadounidenses que concursaron y lograron ganar el Premio Baldrige.

Muchas empresas han concursado por el famoso premio sin tener éxito en su intento. Sin embargo, las que supieron atender las recomendaciones de los examinadores lograron llegar a él. Es el caso de la unidad de negocios de Texas Instruments (Texas Instruments Incorporated's Defense Systems & Electronics Group, DSEG) responsable de crear y producir sofisticados sistemas de defensa y tecnología electrónica. Con 15 000 trabajadores repartidos en 10 insta-

¹⁴ Basado en KJERNAN, Matthew J., *The Eleven Commandments of 21st Century Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1996, pp. 200-203.

laciones ubicadas en el estado de Texas, el DSEG fue el primer negocio dedicado a la defensa militar que ganara el Premio Baldrige en Estados Unidos.

Los ejecutivos de la empresa percibieron que los criterios del Baldrige podrían servir como normas o plantillas para diseñar sus procesos de calidad y para enfocar hacia ellos todas las actividades de la empresa. Vieron que los criterios del premio podrían funcionar como una base o “catecismo” para toda la organización. Durante un año asistieron a los seminarios sobre el Baldrige, procuraron aprender sus criterios e involucraron en este afán a los demás ejecutivos claves de la empresa. Cuando pensaron que habían aprendido el sistema, empezaron a instituir los esquemas modelo del Baldrige. El vicepresidente de calidad asegurada escogió a los principales ejecutivos de cada función organizacional de la empresa, para que éstos se encargaran de dirigir las cosas, a lo que él llamó la “miniaplicación” de los criterios del Baldrige, dentro del ámbito específico de sus respectivas áreas. Todas las áreas de la empresa (producción, ingeniería, recursos humanos, contabilidad, contratación y todas las funciones de apoyo) hicieron un esquema específico de la miniaplicación de los criterios del Baldrige. Con esas miniaplicaciones (que eran como una especie de interpretación del esquema modelo) y con el gradual aprendizaje del proceso, cada una de las áreas pasó a elaborar sus propios informes de evaluación y retroalimentación, así como a desarrollar los planes de acción para elevar sus planes individuales para mejorar la calidad. Tras evaluar los resultados de esas miniaplicaciones, la empresa sintió que estaba preparada para competir y, por primera vez, se inscribió formalmente al Baldrige. El informe de evaluación y retroalimentación de los examinadores coincidía con la autoevaluación interna hecha por la empresa. Sin embargo, en muchos aspectos, el informe les abrió los ojos ante áreas que no habían hecho un esfuerzo concentrado por mejorar. La empresa perdió la partida.

A partir de ese primer informe de evaluación y retroalimentación, el equipo de mejora y calidad, compuesto por el presidente y su *staff*, desarrolló las cinco acciones orientadoras (los llamados cinco motores) que debían guiar y acelerar la jornada de calidad de la empresa, a saber:

- Satisfacción del cliente.
- Grandes objetivos.
- *Benchmarking*.
- Trabajo en equipo y delegación de la autoridad (*empowerment*)
- Integración de la calidad total.

La empresa consideró que se debía inscribir nuevamente al premio, porque éste funcionaba como un impulso energético y proporcionaba una evaluación y una retroalimentación fundamentales para seguir el camino del cambio. El cuestionario formal de 75 páginas del Baldrige, en el cual un equipo de examinadores imparciales habían hecho una evaluación profunda y detallada de la organización, no tuvo sustituto.

La empresa se inscribió por segunda vez, así, la evaluación y retroalimentación de los examinadores confirmó que los cinco motores de las mejoras estaban colocando a la empresa en el camino correcto. Sin embargo, la velocidad y los resultados todavía no eran suficientes. Había áreas que necesitaban mejorar. De nueva cuenta, la empresa volvió a analizarse, después de trabajar para mejorar esas áreas, se inscribió al Baldrige por tercera vez. En esta ocasión con toda su fuerza, ¡y se llevó el premio!

La dirección de la empresa utilizó los cinco motores para orientar su jornada de mejoras continuas:

1. *Satisfacción del cliente*

Una de las lecciones que la empresa aprendió con los informes de evaluación y retroalimentación de los examinadores fue la importancia que tienen los procesos empresariales. Todas las personas de la empresa deben comprender perfectamente que ésta necesita de procesos realmente excelentes para:

- Comprender los intereses y las necesidades de los clientes.
- Evaluar y obtener retroalimentación que indique la tendencia de los intereses y las necesidades de los clientes.
- Evaluar la satisfacción de los clientes e identificar sus áreas de insatisfacción.

A continuación, la empresa realizó investigaciones sobre los clientes y un equipo de trabajo orientado hacia la satisfacción del cliente empezó a funcionar como un tercero, con el objeto de investigar a fondo las necesidades y los intereses de éstos. La investigación se hace dos veces al año y sirve de base para mejorar los procesos de los servicios al cliente de la organización.

2. *Grandes objetivos*

Una de las debilidades fue la necesidad de contar con objetivos más amplios. Los existentes eran restringidos y estaban poco relacionados entre sí. De este modo, la empresa definió dos grandes obje-

tivos. El primero de ellos fue cumplir con las seis sigmas (*Six Sigma*) de la calidad de los productos o servicios.

Las seis sigmas representan el nivel de variación que puede tener un proceso, medido en términos de desviación de la norma, y se define como un 99.9997% de ausencia de defectos. Esto significa alcanzar un volumen de defectos inferior a tres o cuatro unidades o piezas por cada millón de ellas. Cuando el grupo estableció las seis sigmas como un objetivo básico, el equipo de la alta gerencia acudió personalmente a Motorola, donde se había desarrollado este concepto originalmente, y participó en todos los seminarios en los que se debatía el tema. A su regreso, los 1 500 trabajadores del grupo recibieron reentrenamiento sobre las seis sigmas. El DSEG obtuvo una licencia para utilizar el material de capacitación de Motorola y los gerentes de la empresa recibieron una invitación para ver sus fábricas y ayudar a implementar el proceso de capacitación. Todos los trabajadores recibieron una capacitación intensiva para poder alcanzar ese objetivo colectivamente.

El segundo gran objetivo fue acortar el ciclo de tiempo. Si el grupo analizaba los procesos para localizar fuentes de errores o defectos, existiría la posibilidad de eliminar etapas que no agregaban valor y, así, reducir la extensión del ciclo de tiempo. La reducción de éste se convirtió en una preocupación constante de todos los funcionarios de la organización.

3. *Benchmarking*

El equipo de calidad de la empresa fue a Xerox para aprender su planteamiento de *benchmarking* (*compararse con los mejores del mercado*). En esa ocasión, la empresa ya contaba con una red que practicaba el *benchmarking* en 80 procesos diferentes con otras compañías del mercado y, en contrapartida, una gran cantidad de compañías practicaba el *benchmarking* con ella. El objetivo básico del Premio Baldrige es ayudar a aprender y a compartir con otras empresas y competidores directos todo lo que puede ser aprendido. Esto fue lo que estimuló la aplicación del *benchmarking* en la organización.

4. *Trabajo en equipo y delegación de autoridad* (empowerment)

Uno de los principales elementos de la *administración de la calidad total* (ACT) es involucrar a todo el mundo en la actividad empresarial. El principal medio para instituir esta política, tanto en la cima como en la base, es el trabajo en equipo. La empresa se deshace del organigrama tradicional de la estructura

jerárquica para emplear una extensa red de equipos interrelacionados. Esta red de equipos comienza en la cima, donde el presidente lidera un equipo de mejora de la calidad para toda la empresa. Cinco miembros del equipo actúan como líderes de cada uno de los cinco equipos de mejoras, que son los motores de la calidad. Cerca de 1 900 equipos de administradores y trabajadores actúan en la empresa. El trabajo dejó de ser individualizado y limitado, para convertirse en un verdadero ejercicio social de intercambio de ideas y experiencias.

5. *Integración de la calidad total*

El propósito del impulso por la calidad total fue ir adaptando gradualmente a la empresa a los criterios del Baldrige, colocarla en el mapa de la calidad y extender esa preocupación a toda la organización. El secreto fue involucrar a todos los trabajadores de la empresa en la búsqueda de la calidad en todos los niveles, en todas las áreas y en todos los momentos. Sin embargo, la empresa quería mejorar cada vez a mayor velocidad que sus contrincantes. Así, empezó a utilizar los criterios del Baldrige para hacer una evaluación anual de cómo iba avanzando la marcha de la empresa y su posición en dicho mapa. Incluso después de ganar el premio, la empresa mantuvo este tipo de evaluación anual.

Obtener el máximo del proceso del premio Baldrige

Desde su primera tentativa por ganar el Baldrige, la empresa empleó a muchas personas para obtener y divulgar información cuyo contenido fue cambiando con el paso de los años. La empresa estableció que cada uno de los siete miembros del equipo de mejora de la calidad sería el responsable de evaluar y dar seguimiento en la empresa a cada una de las siete categorías de los criterios del Premio Baldrige, a saber:

- Liderazgo
- Información y análisis
- Planeación estratégica de la calidad
- Administración y desarrollo de los recursos humanos
- Administración de los procesos de calidad
- Resultados de las operaciones y la calidad
- Enfoque dirigido al consumidor y a su satisfacción

El presidente asumió personalmente la responsabilidad de la categoría uno —el liderazgo—, mientras que cada uno de los ejecutivos de la cúpula asumió la responsabilidad de las otras seis categorías. Había un equipo móvil de cinco personas que trabajaba con cada uno de los ejecutivos para redirigir sus respectivas partes de la aplicación. Dos consultores funcionaron como observadores externos e integradores del proceso dentro de la organización. Asimismo, más de 100 personas tomaron parte en la redacción de la aplicación e implementación de las acciones para las mejoras.

La capacitación: una inversión en calidad

La disputa por ganar el Baldrige proporcionó al DSEG una nueva noción de la importancia que tiene la capacitación de sus empleados. Antes, la capacitación era considerada algo saludable, pero era vista como un costo y entendida como una erogación. Ahora, la compañía quiere invertir más en capacitación cada año. Cuando la empresa comenzó la capacitación en programas de calidad, los directores de la cúpula estuvieron en contacto directo con especialistas de renombre. Después de los seminarios que recibió la cúpula, la capacitación bajó en cascada hacia los demás niveles. Esto cambió enormemente el perfil de la empresa. El DSEG enfoca la capacitación en equipo hacia grupos de personas. En toda la empresa, los trabajadores, los proveedores y los clientes reciben la misma capacitación de forma simultánea, por medio de organizaciones especializadas que se encargan internamente de la capacitación. Los trabajadores también reciben capacitación mediante el enriquecimiento de los puestos, inclusive teoría y desarrollo de habilidades básicas. Para que los programas de capacitación sean eficaces, los ejecutivos evalúan las necesidades de cada área y los puestos implicados. Posteriormente, evalúan las habilidades de cada trabajador y su brecha de conocimiento (la

diferencia entre el conocimiento que el trabajador necesita para ejecutar su trabajo con eficacia y el nivel real de conocimiento que tiene actualmente). En la medida que las brechas son detectadas por medio de la evaluación, cada gerente define, en consenso con sus subordinados, los programas de capacitación sobre calidad y habilidades y, después, los administran en conjunto.

Manos a la obra

Las empresas que utilizan los criterios del Premio a la Calidad para mejorar sus operaciones y procesos de calidad deben ser capaces de hacer una profunda autoevaluación interna basada en ellos. Sólo así podrán tomar la decisión de participar o no en el Premio. Es fácil establecer el contexto y hablar mucho de la excelencia de la empresa, pero el único medio para demostrarlo es plantarse en medio del campo y disputar el juego. Las empresas pueden utilizar una consultoría externa para redirigir su aplicación. Sin embargo, hacerlo por medio de una consultoría significa perder algunas excelentes oportunidades para aprender efectivamente en la práctica. Los criterios del Premio a la Calidad son aplicables a todo tipo de organización, sea de servicios o de otra actividad cualquiera. Toda empresa puede trabajar con los criterios e integrarlos a su dinámica, tal como lo hizo DSEG. La experiencia que esa unidad de negocios de Texas Instruments tuvo al pelear por el Premio Baldrige es un caso pedagógico interesante, que puede ser aprovechado por cualquier empresa, en todos los países del mundo, ante cualquier tipo de premio, sea el Baldrige, el Deming, el Premio Europeo a la Calidad, el Premio Nacional de Calidad de Brasil, etc. Saber utilizar la experiencia ajena, conocer los errores de otras empresas, los caminos andados, los tiros fallados, sus aciertos y descubrimientos, todo ello es parte del arduo y largo aprendizaje necesario para recorrer el camino que lleva a la calidad.

CONCEPTOS CLAVE

Administración por objetivos (APO)
Comisión de evaluación
Comparación de pares
Efecto de halo
Elección forzosa

Entrevista de evaluación
Escalas gráficas
Evaluación del desempeño
Factores de evaluación
Frases descriptivas
Investigación de campo

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué quiere decir evaluación del desempeño?
2. ¿Quién puede ser el responsable de la evaluación del desempeño?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño?
4. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
5. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de elección forzosa.
6. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
7. ¿Qué quiere decir efecto de halo?
8. Explique el método de comparación de pares y el método de frases descriptivas.
9. Explique la entrevista de evaluación del desempeño y su papel en el proceso de evaluación de las personas.
10. Explique los factores de evaluación del desempeño.
11. Explique la administración de recursos humanos: Plan de vida y carrera.

EJERCICIO

Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos de la Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), efectivamente realizó grandes avances en su empresa. Acababa de concluir con éxito un programa de descripción y análisis de todos los puestos de la compañía y los había separado en tres categorías: personal por horas (no calificado, calificado y especializado), personal por mes (tanto de la fábrica como de la oficina central y las filiales) y personal de supervisión y jefes (supervisores de departamento, jefes de sector y gerentes de departamento).

Toda la atención de la empresa estaba dirigida hacia las actividades de su departamento y Alberto llegó a la

conclusión de que había llegado el momento de instituir otro sistema más: la evaluación del desempeño. Alberto era metódico, pero tenía muchas ideas en la cabeza, y no lograba coordinarlas ni ordenarlas adecuadamente para presentarlas y discutir las en la Dirección General. Pensaba que debía solicitar una junta con todos los directores para presentar un plan completo. De este modo, debía pensar en todos los detalles, pues sería muy desagradable encontrarse ante una pregunta que no pudiese responder adecuadamente.

Alberto pensaba que el sistema de evaluación del desempeño enfocado en el personal por horas debía emplear el método de escalas gráficas. Aún no había definido los factores de la evaluación, pero éstos se referirían a las características del trabajo y a las personales. Cuando mucho serían diez factores con cinco calificaciones (A = malo, B = tolerable, C = regular, D = bueno, E = óptimo). También tendría que preparar un cuestionario y un esquema de los métodos y los procedimientos que se adoptarían para que el sistema marchara sobre ruedas.

El sistema de evaluación del desempeño para el personal por mes emplearía el mismo método de escalas gráficas, pero incluiría factores de evaluación adecuados para su tipo de trabajo y la cultura de la organización. Cuando mucho diez factores, también con cinco calificaciones, pero relacionados con las características del trabajo, las características personales y su proyección hacia el futuro.

El método de evaluación del desempeño elegido para el personal de supervisión y los jefes debía ser más dinámico y profundo. Por esto, Alberto pensaba en el método de investigación de campo, que podría ser coordinado por el jefe del sector de capacitación, Paulo Rezende, que era un elemento verdaderamente indicado para este desafío. Otra alternativa podía ser la administración por objetivos.

Alberto también pensaba que la responsabilidad de la evaluación debe ser competencia de cada jefe, pero que sería fácil llegar al consenso en cuanto a la implantación de la evaluación en la empresa si se formara una comisión, la cual no se encargaría de hacer la evaluación, sino de planear e instituir el sistema. Sin embargo, la interrogante que constantemente se hacía era ¿cómo plasmar todas esas ideas y detalles en el papel para poder presentarlos a la Dirección?

Parte V

Subsistema de retención de los recursos humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La *retención de los recursos humanos* exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y se-

guridad en el trabajo. Los dos primeros capítulos que trataremos a continuación: “Remuneración (administración de sueldos y salarios)” y “Planes de prestaciones sociales”, forman parte de un *sistema de prestaciones* que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta”.

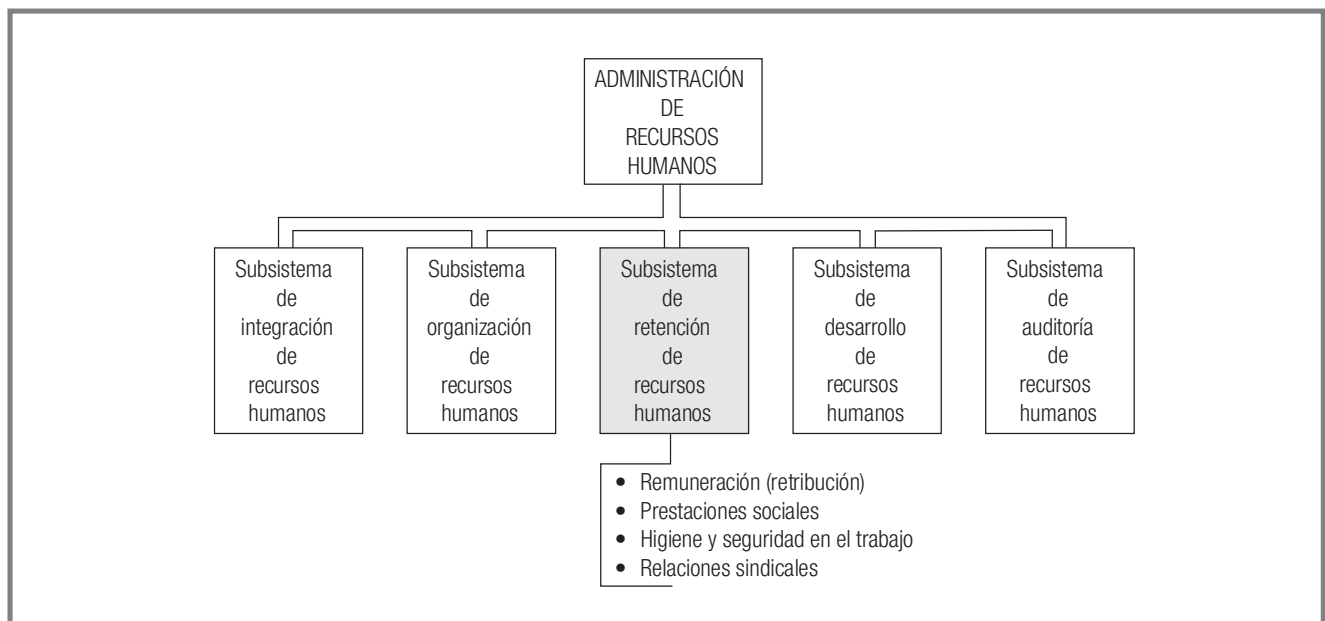


Figura V.1 Procesos para retener a las personas.

PREMIOS Y SANCIONES

Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un *sistema de premios* (es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de *sanciones* (es decir, de castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento) que sirven para reforzar el comportamiento de las personas.

El "*sistema de premios* incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes".¹ Por otra parte, el *sistema de sanciones* incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al autor de la convivencia con los demás (despido de la organización).



Nota interesante: El sistema de premios y sanciones

El *sistema de premios* (salarios, prestaciones, ascensos, etc.) y el de *sanciones* (medidas disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que llevan al individuo a trabajar para provecho de la organización.² Tradicionalmente, ha existido la presuposición de que los premios son factores escasos y que jamás deberán exceder a las contribuciones y los recursos asignados previamente dentro de la organización.³

Así, los premios son otorgados porque refuerzan las actividades humanas que:

1. Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo (o el grupo).

2. Amplían la interdependencia con terceros y con el todo.
3. Ayudan a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino.

Los *premios* que brinda la *organización* resaltan principalmente la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador. La mayor parte de las organizaciones emplea dos tipos de *premios*:⁴

1. Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a las pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un verdadero valor de motivación.
2. Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios.

Otros dos tipos de *premios* pueden ser incluidos:

3. Premios que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
4. Premios relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Estos son divididos, dentro del grupo, en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno.

Los cuatro tipos de *premios* antes mencionados son concedidos como remuneración por alcanzar algún objetivo de la organización; por ejemplo, fabricar un producto dado, llegar a un índice determinado de rentabilidad, etc. Sin embargo, ¿éstos son los únicos objetivos de una organización? La definición de organización entraña tres clases de actividades:⁵

1 MILES, Raymond E., *Theories of management: implications for organizational behavior and development*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 129.

2 BARNARD, Chester, *As Funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

3 CLARK, Peter B. y James Q. WILSON, "Incentive systems: a theory of organizations", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1961, vol. 6, núm. 2, pp. 134-135.

4 MCGREGOR, Douglas, "O lado humano da empresa", en BALSÃO Ferreira Yolanda y Laerte Leite CORDEIRO (eds.), *O comportamento humano na empresa*, Fundação Getúlio Vargas, Río de Janeiro, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

5 ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, Atlas, São Paulo, 1975, p. 272.

1. Alcanzar los objetivos
2. Mantener el sistema interno.
3. Adaptarse al ambiente exterior.

Nota interesante: Ampliación de los premios

Así pues, las bases de los *premios* y de las *sanciones* se deben ampliar; es decir, un individuo puede ser recompensado no sólo en función de su *contribución personal* a la consecución de las metas de la organización (producción, utilidades, etc.), sino también en función de su *contribución* a otras dos actividades esenciales de ella, a saber: el mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente circundante. La estrategia organizacional tradicional sólo premia a los administradores de alto nivel jerárquico por su *contribución* a estas dos últimas actividades, sin que los demás trabajadores de la organización tengan oportunidad de recibir estos premios.

La filosofía básica de un *sistema de premios y sanciones* debe estar fundada en los aspectos siguientes:

1. Retroalimentación, es decir, refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. Relación de los premios y sanciones con los resultados esperados.
3. Relación de los premios y sanciones con la conceptualización ampliada del puesto.

Nota interesante: Principio del refuerzo positivo

Basados en el concepto de Skinner de que la conducta está determinada por sus consecuencias, el *principio del refuerzo positivo* se fundamenta en dos aspectos básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades de manera que les permita obtener premios más grandes.
2. Los premios ofrecidos actúan en el sentido de que refuerzan, cada vez más, la mejora del desempeño.

La *sanción* se ha utilizado con mayor frecuencia que el *premio* para modificar el desempeño de las personas. La estrategia global de la *sanción* es extremadamente ilógica, porque cuando se utiliza congruentemente para mejorar el desempeño, ésta muchas veces viene a ser un *premio*; es decir, el *premio* se presenta cuando no se sanciona el incumplimiento de un desempeño dado. Sin

embargo, la acción negativa que se deriva de una positiva es una medida de corrección que empeora más las cosas que si se aplicara una preventiva.

Nota interesante: La aplicación de la teoría del refuerzo positivo

El *refuerzo positivo* está orientado directamente hacia los resultados deseados. La *teoría del refuerzo positivo* parte del hecho de que el comportamiento de la persona se debe a una de estas dos razones:

1. A que un tipo o nivel de desempeño específico siempre conlleva un premio.
2. A que un patrón de desempeño específico fue premiado alguna vez, por lo cual será repetido con la expectativa de que el premio también se repita.

El premio o incentivo representan una recompensa, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez dentro de ésta, *contribuyen* con su tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos (decisión de producir). Independientemente de cuál sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización se debe mantener el equilibrio fundamental entre *inducciones* y *contribuciones*.⁶

Nota interesante: Equilibrio de incentivos y contribuciones

El ejecutivo de la organización es la persona que tiene la responsabilidad concreta de mantener el equilibrio entre las *inducciones* y las *contribuciones*. Cada miembro desempeña una tarea. Ésta es el conjunto de todas las actividades que consumen el total del tiempo que un individuo dedica a una organización. Cabe suponer que todos los miembros tratan de actuar racionalmente; es decir, minimizan los *costos* y maximizan los *beneficios* que el desempeño de la tarea organizacional representa para sí mismos. Por tanto, dos participantes nunca manifiestan la misma preferencia cuando escogen la manera de hacer lo anterior. Algo que podría representar una dificultad para un miembro podría ser una facilidad para otro.⁷

6 WILSON, James Q., "Innovation in organization: notes toward a theory", en THOMPSON, James D. (ed.), *Organizational design and research: approaches to organizational design*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1971, p. 196.

7 HOMANS, George, *Social behavior: its elementary forms*, Nueva York, Harcourt, Brace & World, 1961.

TEORÍA DE LA INEQUIDAD

Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de *relaciones de intercambios*: las personas hacen *contribuciones* a la organización y ésta les proporciona *incentivos* o *premios*. Las *contribuciones* que hacen las personas representan *inversiones* personales que les deben proporcionar ciertos *rendimientos* en forma de *incentivos* o *premios*. Lo que hace difícil todavía más este complejo sistema de *relaciones de intercambios* es que cada persona percibe sus propias *contribuciones* (inversiones) y las compara con las *contribuciones* (inversiones) que las otras personas aportan a la organización. Es más, también compara los *premios* (rendimientos) que recibe con los que reciben otras personas. La siguiente ecuación representaría esta comparación:

$$\frac{\text{Mis premios}}{\text{Premios de otros}} = \frac{\text{Mis contribuciones}}{\text{Contribuciones de otros}}$$

Cuando los dos términos de esta ecuación son equivalentes, entonces se presenta una *situación de equidad*. Si hay *equidad*, la persona experimenta un *sentimiento de satisfacción*.⁸ Cuando los dos términos de la ecuación son diferentes (el primer término es mayor que el segundo o el segundo es mayor que el primero) se presenta una *situación de inequidad*. Si hay *inequidad*, la persona experimenta un *sentimiento de injusticia e insatisfacción*, el cual aumenta en la medida que la inequidad es mayor. Hay *inequidad* cuando la persona siente que su salario es demasiado bajo o es excesivamente alto. Si el salario está por encima o por debajo de la cantidad que el empleado considera justa para su trabajo, el resultado será la tensión. Si el salario está muy por debajo de lo justo, se propiciará un sentimiento de rabia y si está muy por encima, será uno de culpa. Ante esta situación de tensión, el empleado tratará de reducir el desequilibrio al cambiar uno de los dos términos de la ecuación que puede modificar: principalmente sus *contribuciones a la organización*.⁹

En los capítulos 10 y 11, *Remuneración (administración de salarios)* y *Planes de prestaciones sociales*, la inequidad será un fantasma invisible capaz de poner en jaque los programas de premios al personal.

REMUNERACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

El *dinero* puede ser un motivador muy efectivo para que se registre mayor productividad: cuando la persona per-

cibe que el aumento de su esfuerzo llevará, de hecho, a un incremento de su remuneración monetaria.¹⁰ El problema que presentan muchos planes de remuneración reside en el hecho de que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años pasados o incluso algunos criterios irrelevantes como la simple suerte o el favoritismo.

A pesar de las críticas contra el *sistema vigente de premios y sanciones*, no se han sugerido muchas propuestas prácticas. Jaques¹¹ sugiere un sistema de normas para un *pago justo*, cualquiera que sea el nivel de trabajo realizado. Tras analizar casi mil tipos de tareas, Jaques llegó a la conclusión de que todos los empleados pueden compartir esas normas, independientemente del trabajo que realicen. El núcleo del problema está en establecer el *peso que tiene la responsabilidad* en cada tarea ejecutada. Para ello, se determina el periodo máximo que puede tardar el subordinado en realizar el trabajo asignado por el superior, a partir de su propia iniciativa y libre determinación, sin que se sometan estos elementos a criterio del superior: es el *lapso de la libre determinación*. Lo anterior incluye todos los aspectos del trabajo previstos en el reglamento interno de la organización y que deberá cumplir el subordinado para no ser sancionado por negligencia.

La medida del *lapso de la libre determinación* es una cuantificación objetiva de dos aspectos:¹²

1. La importancia de la tarea realizada, desde el punto de vista de la organización.
2. El nivel jerárquico del trabajador.



Nota interesante: Lapso de libre determinación

En opinión de Jaques, los individuos que cumplen diferentes tareas y que poseen el mismo *lapso de libre determinación* deben gozar de la misma remuneración salarial. Toda desviación que lleve hacia abajo de ese nivel de igualdad suele estar acompañada de actitudes reactivas que, a su vez, exigirán que la administración de la empresa tome medidas disciplinarias. Toda desviación que lleve hacia arriba de ese nivel de igualdad suele ir acompañada de sentimientos de abundancia injusta y de trato privilegiado. La conclusión de Jaques de que

8 ADAMS, J. Stacy, "Inquiry in social exchange", en TOSI, Henry L. y HAMER W. Clay, *Organizational behavior and management: a contingency approach*, Chicago, St. Clair Press, 1977, p. 218.

9 SAYLES, Leonard R., *Behavior or industrial work groups: prediction and control*, Nueva York, John Wiley, 1958, p. 98.

10 LAWLER III, Edward E., *Pay and organizational effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

11 JAQUES, Elliot, *Equitable payment*, Nueva York, John Wiley, 1961.

12 JAQUES, E., *Measurement of responsibility*, Boston, Harvard University Press, 1956.

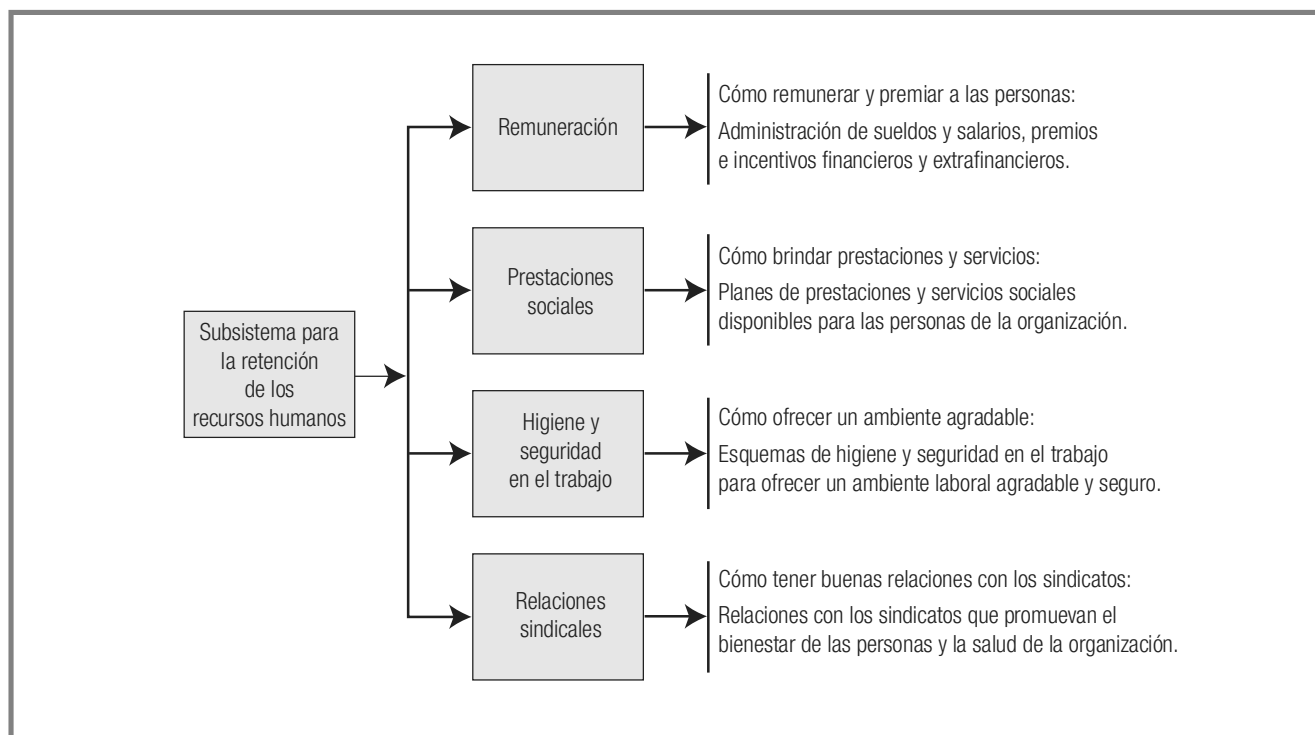


Figura V.2 El subsistema de retención de los recursos humanos.

una de las variables cruciales del trabajo es el grado de control que el individuo ejerce sobre su propio comportamiento coincide con la de Argyris.¹³

En el fondo, se considera que la *productividad* es efecto (y no causa) de la administración de varios recursos. La *productividad* es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la *productividad* del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La *productividad* humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa.

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RETENCIÓN DE LAS PERSONAS

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compa-

tibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diferentes aportaciones a la organización. En otras organizaciones, estos procesos de retención de los empleados merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las diferentes aportaciones para el éxito de la organización. El desafío está en llevar, de forma gradual y firme, las características de los procesos de retención de las personas hacia el lado derecho de la figura V.3.

¹³ ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, op. cit, p. 272.

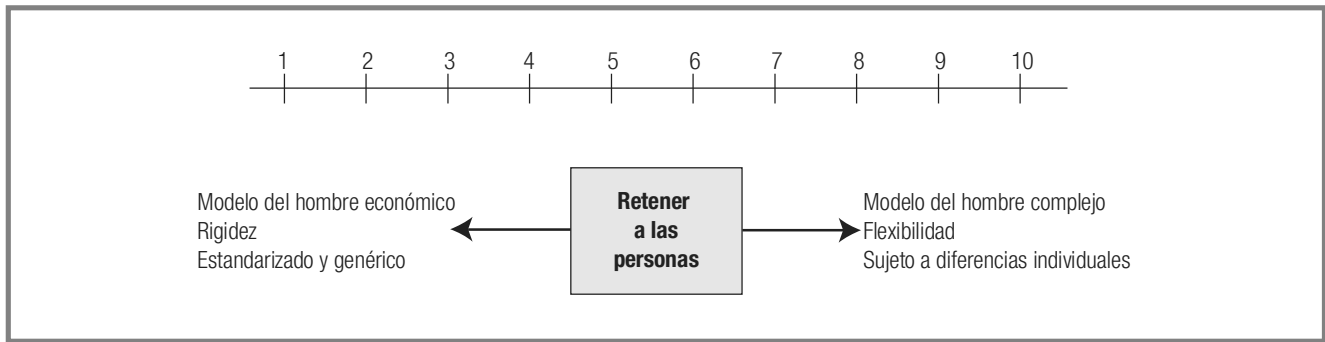


Figura V.3 Continuum de situaciones en los subsistemas para la retención de los recursos humanos.

10



Remuneración (administración de sueldos y salarios)

Lo que verá en este capítulo

- El carácter multivariado de los salarios.
- Concepto de administración de sueldos y salarios.
- Valuación y clasificación de los puestos.
- Encuestas salariales.
- Política salarial.
- Consecuencias de los salarios.
- Nuevas formas de remuneración.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una idea amplia y crítica de la remuneración.
 - Mostrar cómo se planea y organiza una estructura salarial.
 - Mostrar las fuerzas internas y externas que influyen en los salarios.
 - Presentar las nuevas perspectivas para la remuneración.
-

LA REMUNERACIÓN COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN EN STYLE

¿Cómo convertir la remuneración en una fuerza que en realidad motive e incentive? Carla Medina (la gerente de recursos humanos de Style) ha estudiado la teoría de los dos factores y conoce bien la legislación laboral respecto a la remuneración. El salario fijo fue excelente para la era industrial (que ya pasó), cuando se requería que las personas desempeña-

ran siempre las mismas tareas. En el mundo actual, las personas enfrentan constantemente los retos de crear e innovar, de alcanzar objetivos, de contribuir para que la organización tenga éxito y de proporcionar una ventaja comparativa. La remuneración fija atada al puesto no toma en cuenta los desafíos actuales. ¿Cómo explicaría usted la conclusión de Carla?

La actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos, dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas (como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc.) dentro de un conjunto de trabajo a efecto de producir el resultado deseado. El elemento humano es parte integral de dicha actividad.

Desde el punto de vista de los economistas, cuando los *tres factores de la producción* (*recursos naturales, dinero acumulado y trabajo*) se reúnen y combinan adecuadamente por medio de una administración inteligente, entonces se crea más *capital o riqueza*. Este fenómeno de sinergia o de sistema emergente es una característica única de los sistemas abiertos. La *riqueza* creada de esta manera generalmente se *distribuye* entre las partes interesadas: una fracción, en forma de costos, pasa a los proveedores de materias primas o equipo y a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquila-

dos; otra, en forma de rendimientos, que pasa a quienes prestaron dinero a la organización; otra más, en forma de dividendos, para quienes aportaron el capital de participación o de riesgo para la empresa; una última parte, en forma de salarios al personal, así como prestaciones sociales de los puestos, a las entidades gubernamentales y de seguridad social. Cada recurso productivo tiene su propio costo y beneficio, inversión y rendimiento.

En realidad, un proceso productivo sólo será viable si cuenta con la participación conjunta de diversos asociados y si cada uno de ellos contribuye con algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc. Los inversionistas y accionistas proporcionan capital y créditos que permiten adquirir otros recursos. Las personas que trabajan en la empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades. Los clientes contribuyen con la organización al adquirir sus bienes y servicios. Cada uno de estos *asociados* de la organización hace su contribución con la expectativa de obtener un rendimiento por ella.



Figura 10.1 Los asociados de la organización.

Nota interesante: Las expectativas de los asociados

Cada *asociado* está dispuesto a invertir sus recursos en la medida que pueda obtener rendimientos y resultados interesantes de sus inversiones. La organización, debido a sus características sistémicas, reúne todos los recursos que ofrecen los diversos asociados e impulsa sus resultados mediante el efecto de la sinergia. Estos resultados facilitan el registro de un rendimiento mayor sobre las contribuciones efectuadas, así como mantener la continuidad del negocio. Tradicionalmente, las organizaciones han dado preferencia al asociado que consideran que es el más importante: el *accionista o inversionista*. Sin embargo, en la actualidad, esta asimetría va reemplazándose por una visión integral de todos los asociados de la empresa, pues todos ellos son indispensables para su éxito. No obstante, el *asociado que está más cerca de la organización* es el empleado. Buena parte de la riqueza que genera la organización pasa a los empleados en forma de *salarios, prestaciones sociales y demás privilegios que se derivan del puesto*.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el referente a la política salarial. El *nivel de los salarios* es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus propios empleados.

EL CARÁCTER VARIADO DE LOS MÚLTIPLES SALARIOS

La *remuneración* se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser *directa o indirecta*.

La *remuneración económica directa* es la paga que cada empleado recibe en forma de *salarios, bonos, premios y comisiones*. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El *salario directo* es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al nú-

mero de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado). En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben.

La *remuneración económica indirecta* es el *salario indirecto* que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: *vacaciones, gratificaciones, bonos, extras* (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), *participación de utilidades, horas extra*, así como el *dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización* (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la *remuneración* representa todo lo que recibe el empleado, *directa o indirectamente*, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Así, la *remuneración* se paga en género y el *salario en especie*.

Los *premios extraeconómicos*, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración, como vimos en el capítulo 2.

Luego entonces, damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal. La remuneración es, probablemente, la razón principal que explica por qué las personas buscan empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La *paga* es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.

Nota interesante: ¿Cuál es la diferencia entre salario y salario real?

Existe también una diferencia entre el *salario nominal* y el *salario real*. El *salario nominal* es el monto de dinero establecido en el contrato y que corresponde al puesto que ocupa la persona. En una economía inflacionaria, el *salario nominal se erosiona* si

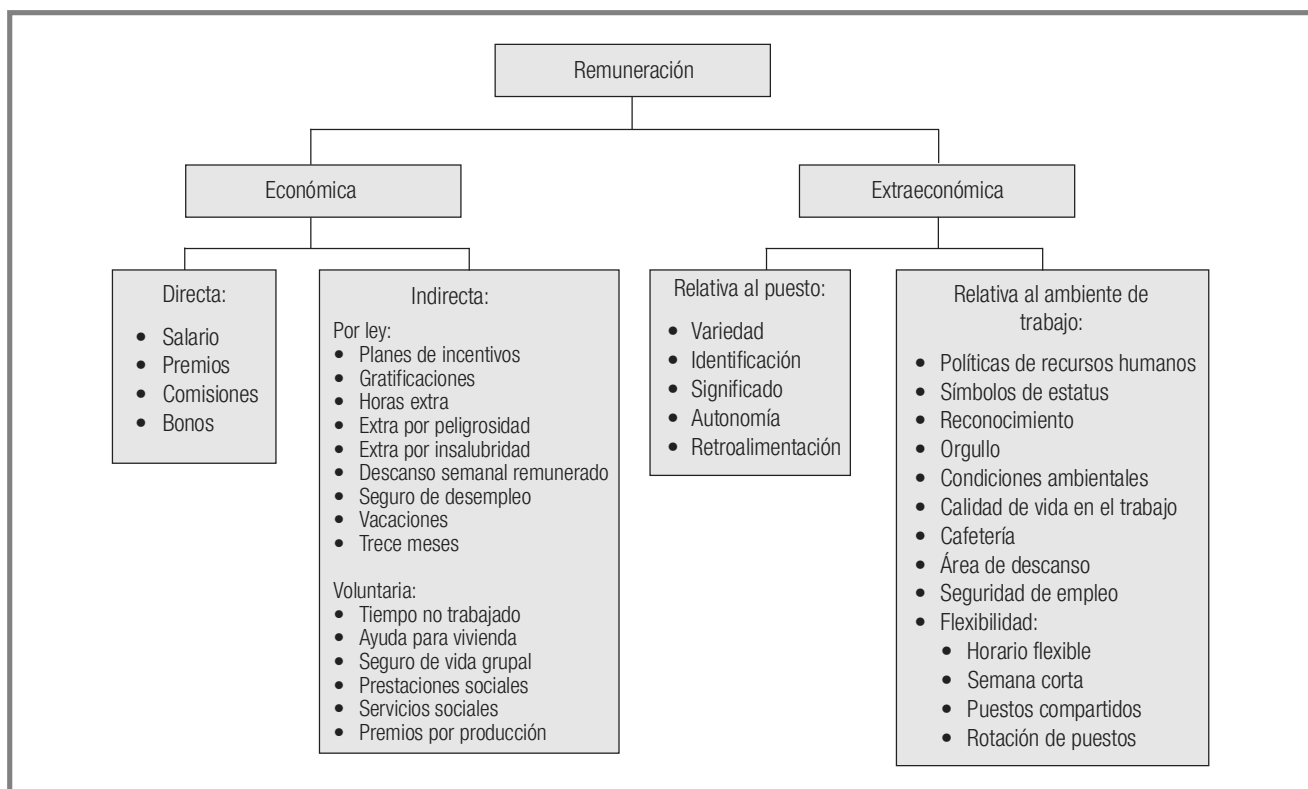


Figura 10.2 *Diversos tipos de remuneraciones.*

no es actualizado periódicamente. El *salario real* representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el referido monto de dinero y es equivalente al poder adquisitivo, o sea, al poder de compra o la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con ese salario. Luego entonces, la simple reposición del valor real no significa aumento salarial; es decir, el *salario nominal* se modifica de tal forma que se proporcione el *salario real* equivalente al del periodo anterior. De ahí la diferencia entre un reajuste del salario (recomposición del salario real) y un verdadero aumento de salario (incremento del salario real).

Debido a su gran complejidad, el *salario* se puede considerar de muy diversas maneras:

1. Es la paga por un *trabajo*.
2. Constituye una *medida del valor* que una persona tiene para la organización.
3. Coloca a una persona dentro de una *jerarquía de estatus* en la organización.

El *salario* es el centro de las *relaciones de intercambio* entre las personas y las organizaciones. Todas las personas que están en las organizaciones invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre el empleado y el empleador.



Nota interesante: Trabajadores por horas y por mes

Muchas organizaciones tienen trabajadores que ganan por mes y otros que lo hacen por hora. ¿Cuál es la diferencia? Es muy sencilla: los empleados por mes son incluidos en la partida correspondiente del presupuesto de esas organizaciones, mientras que los empleados por hora son incluidos como parte de los costos directos de producción. Para que los costos directos de producción sean exactos, sólo se asentará el tiempo trabajado de hecho, mientras que el descanso semanal remunerado (DSR) formará parte de los costos indirectos de producción. Éstos reciben el horrible nombre de mano de obra directa (como si el mundo todavía estuviera en plena era industrial).

Qué es el salario para las personas

El *salario* representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un *objetivo intermedio*: su salario. Éste permite al individuo alcanzar *objetivos finales*, como hemos visto en la *teoría de las expectativas*, que en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona.

Qué es el salario para las organizaciones

Para las organizaciones, el salario representa un *costo* y al mismo tiempo una *inversión*. Costo porque el

salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.



Recuerde: ¿Cuánto cuestan los salarios?

La participación en el valor del producto que corresponde al salario y las respectivas prestaciones del puesto dependerá del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (*tecnología de capital intensivo*), tanto menor será la repercusión de los salarios dentro de los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (*tecnología de mano de obra intensiva*), tanto mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto significativo de dinero para la empresa y ésta se debe ocupar de administrarlo muy bien.

Ramo de actividad de la empresa	Porcentaje de los salarios respecto al valor del producto
Fábricas textiles	55%
Industria automovilística y de autopartes	44%
Astilleros navales. Maquinaria pesada	43%
Siderúrgicas	38%
Industria aeronáutica. Equipo de computación	37%
Componentes electrónicos. Máquinas de escribir	36%
Editoriales e imprentas	35%
Equipos de comunicación. Ropa y conexos	33%
Vidrio plano	32%
Maquinaria de construcción. Refrigerantes	26%
Juegos y artículos deportivos. Maderas	26%
Equipo ferroviario	24%
Papel y productos derivados	22%
Concreto y cemento	21%
Neumáticos y tubos de goma	20%
Cemento. Confecciones	19%
Zinc. Productos farmacéuticos	18%
Galletas y pasteles. Latas metálicas	17%
Fibras, plásticos y hule	16%
Empaques de goma. Lácteos. Aluminio	13%
Azúcar refinada	8%
Cigarros	7%
Refinados de petróleo	6%

Figura 10.3 Porcentaje de los salarios dentro del costo del producto.

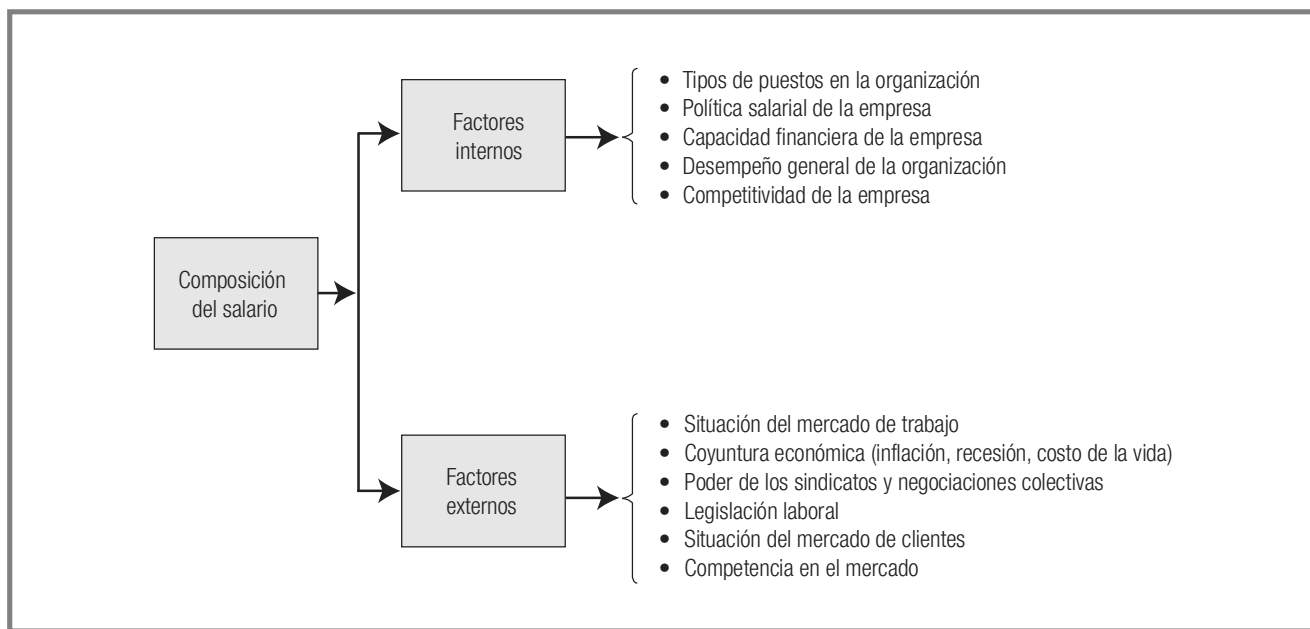


Figura 10.4 Composición del salario.

Composición del salario

Varios *factores internos* (organizacionales) y *externos* (ambientales) condicionan los *salarios* y determinan sus valores. El conjunto de estos *factores internos y externos* se conoce como la composición del salario (*wage mix*).¹

Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos *factores* variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los *salarios*. Estos *factores* actúan de forma independiente o en armonía unos con otros, de ese modo elevan o disminuyen los *salarios*. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se pueden anular unos a otros y servir para estabilizar los *salarios*.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la *administración de sueldos y salarios* es un asunto que abarca

a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Así pues, cabe definir la *administración de sueldos y salarios* como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Esas estructuras de salarios deben ser *equitativas y justas* de acuerdo con:

1. Los *salarios* en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de encontrar así el *equilibrio interno* de esos salarios.
2. Los *salarios* en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y encontrar así el *equilibrio externo* de los salarios.



Nota interesante: Equilibrio interno y externo de los salarios

El *equilibrio interno*, o la *coherencia interna de los salarios*, se alcanza gracias a la información interna, obtenida por medio de la *valuación y la clasificación de los puestos*, con base en un programa previo de *descripción y análisis de los puestos*. El *equilibrio externo*, o la *coherencia externa de los salarios*, se alcanza gracias a la información externa obtenida por medio de la *encuesta salarial*. A partir de la información interna y la externa, cada organización define la *política salarial* que norma sus procedimientos para la remuneración del personal. La *política salarial* representa un aspecto particular y específico de las *políticas generales* de la organización.

¹ CHRUDEN, Herbert J. y Arthur W. SHERMAN Jr., *Personnel management*, Cincinnati, South-Western, 1963, p. 520.

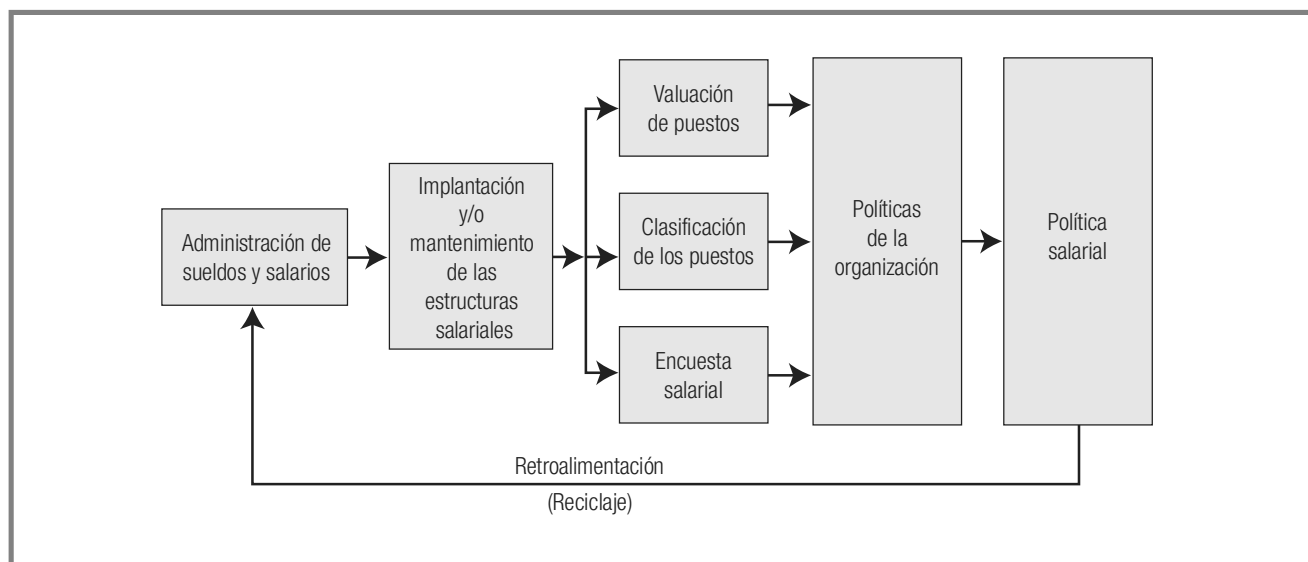


Figura 10.5 El sistema de administración de sueldos y salarios.

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la *administración de sueldos y salarios* se propone alcanzar los siguientes *objetivos*:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

VALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS

La *valuación* y la *clasificación de los puestos* es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La *valuación de puestos* es "el proceso para analizar y comparar

el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica".² En otras palabras, la *valuación de puestos* trata, fundamentalmente, del precio que tiene el puesto.

Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos deben ser revaluados constantemente.



Nota interesante: Valuación de puestos

La *valuación de puestos* (*job evaluation*) es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. En sentido estricto, la *valuación de los puestos* tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.

² British Institute of Management, *Job evaluation*, Londres, Management Publications, 1970.

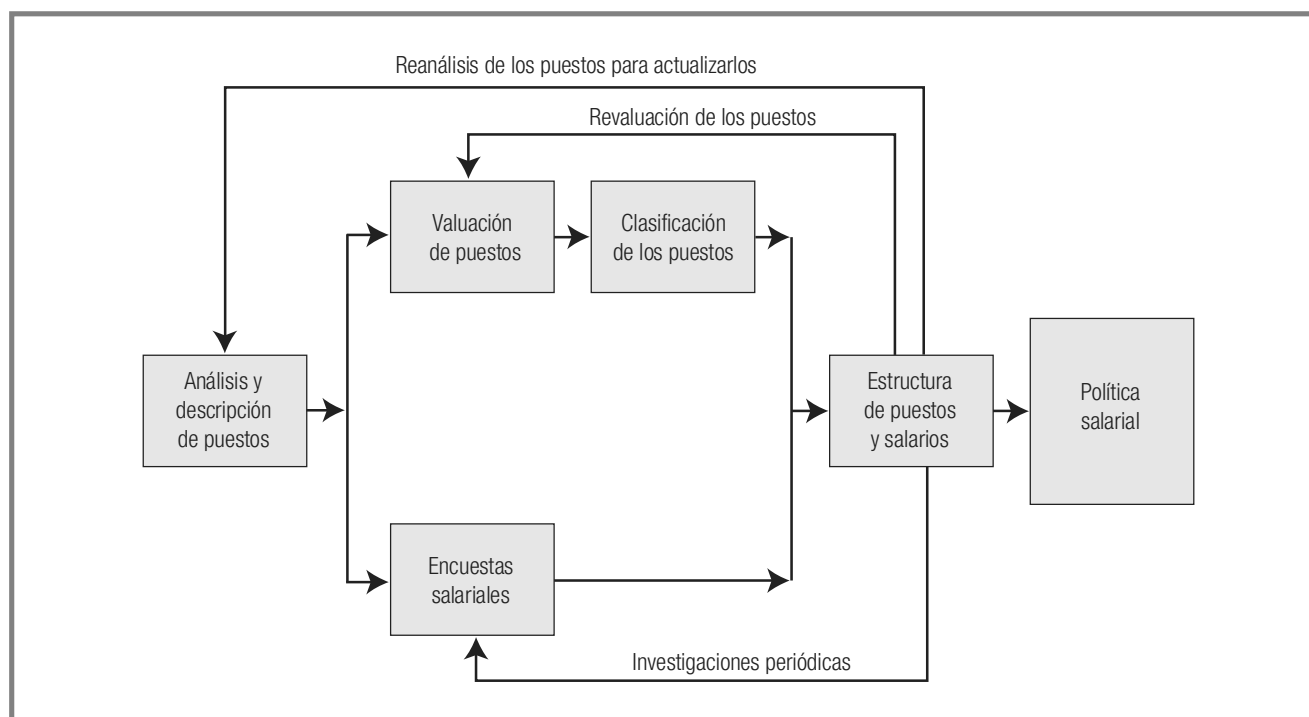


Figura 10.6 *Valuación y revaloración de puestos.*

Los métodos de valuación de puestos

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen

entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Algunas veces, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera.

Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos:

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Grados predeterminados	Valuación por puntos

Figura 10.7 *Métodos de valuación de puestos.*

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios

(grados o factores de valuación) tomados como referencia básica.

Base de la comparación:	Esquema de comparación:	
	Puesto como un todo:	Partes del puesto o factores:
Puesto contra puesto:	1. Jerarquización de puestos	4. Comparación por factores
Puesto contra criterio:	2. Grados predeterminados (valuación de puestos)	3. Puntos

Figura 10.8 Métodos de valuación de puestos.

Nota interesante: El papel de la dirección y el análisis de puestos

El punto de partida de un esquema cualquiera de *valuación de puestos* está en obtener *información acerca de ellos*, por medio del *análisis de puestos*, para poder tomar decisiones comparativas respecto a los mismos. Esta valuación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por lo tanto, la valuación debe fundamentarse en la información presentada para el *análisis de puestos*.

Veamos cada uno de los *métodos de valuación de los puestos*.

Método de jerarquización (*job ranking*)

El *método de valuación de los puestos por jerarquización* también llamado *método de comparación simple*, consiste en colocar los puestos en una lista (por orden creciente o decreciente), basada en algún *criterio* de comparación. También se conoce como *comparación puesto a puesto* (o comparación de a pares) por el hecho de que cada uno

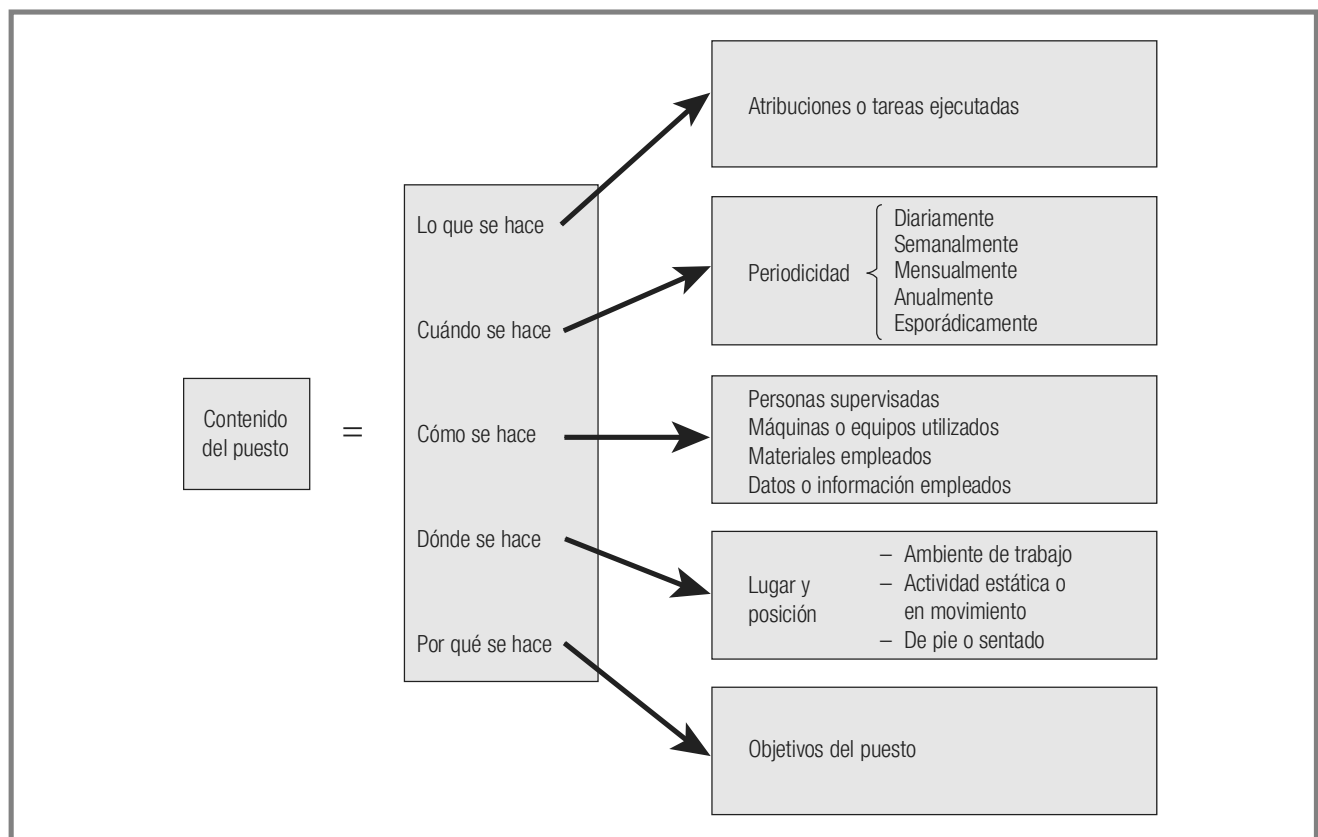


Figura 10.9 Análisis del puesto e información para su valuación.

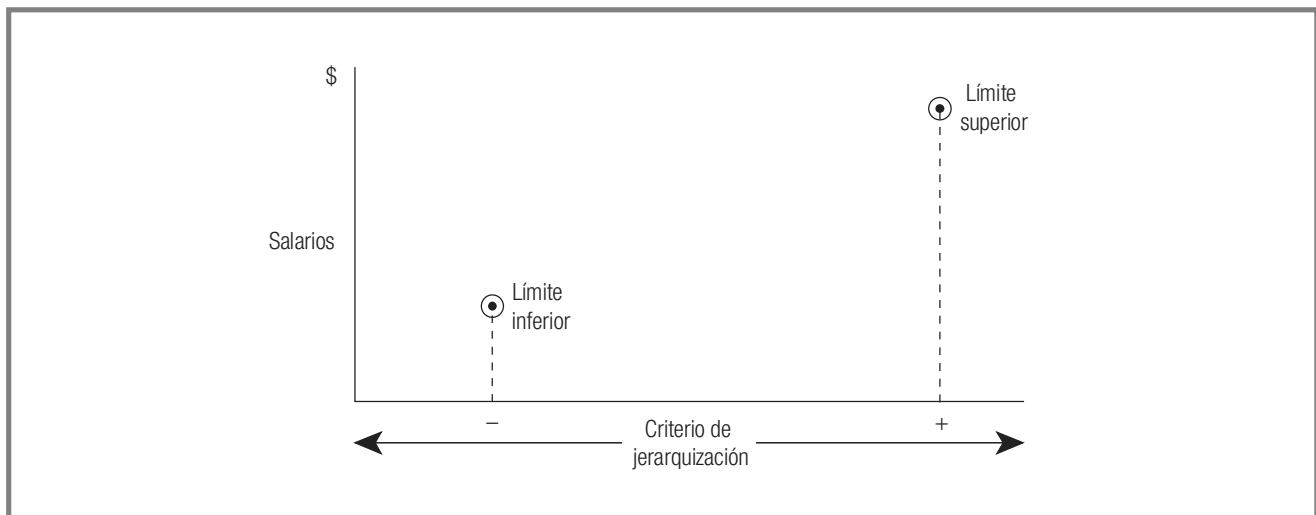


Figura 10.10 Método de jerarquización con límites.

de ellos es comparado con los demás en función del *criterio* escogido como referencia básica. Se trata del más rudimentario de los *métodos de valuación de los puestos*, porque la comparación de éstos es global y sintética y no toma en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para aplicar este método es *analizar los puestos* con el propósito de obtener información acerca de ellos. La información debe prepararse cuidadosamente a fin de que el valuador pueda trabajar con determinados objetivos.

Hay dos maneras de aplicar el método de *jerarquización*, a saber:

1. *Mediante la definición previa del límite superior y el inferior de la jerarquización:*
 - a) Se define el *criterio* para comparar los puestos; por ejemplo, complejidad, importancia dentro de los objetivos de la empresa.
 - b) Se definen dos puntos extremos con base en el *criterio* escogido:
 - i) El límite superior: el puesto que tenga la mayor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto más complejo o más importante).
 - ii) El límite inferior: el puesto que tenga la menor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto menos complejo o menos importante de todos).

Los límites superior e inferior definen la amplitud de la variación del *criterio*.

- c) A continuación, se comparan dos puestos más entre sí (*puesto a puesto*) en función del *criterio*, de manera ordenada en una lista (por orden creciente o decreciente) en relación con este *criterio*.
 - d) La lista (o jerarquía) constituye una *clasificación de los puestos*.
2. *Mediante la definición previa de los puestos de referencia (muestras) del criterio escogido.* Esta segunda alternativa presupone las siguientes etapas:
 - a) Para empezar se define el *criterio para comparar los puestos*.
 - b) Se definen algunos *puestos de referencia* (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del *criterio* que se ha escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada complejo). Cada *puesto de referencia* funciona como un punto focal en torno al cual se compararán y agruparán los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos, a partir de esta referencia, se va delineando su jerarquía y la consecuente *jerarquización* exige que se hagan comparaciones contra los puestos que habían sido posicionados anteriormente. A lo largo de la *jerarquización* van surgiendo otros puntos de referencia.
 - c) Los *puestos de referencia* se disponen en una lista (de orden creciente o decreciente).

- d) Todos los demás puestos son comparados con cada uno de los puestos de referencia y colocados en la lista de acuerdo con el resultado de esa comparación. Cada *puesto de referencia* es un puesto clave que se utilizará como un patrón o punto de ubicación, asimismo servirá para comparar los demás puestos. La definición y la claridad de los *puestos de referencia* constituyen un punto fundamental para la aplicación de este método. Se deben seleccionar *puestos de referencia* de los diversos niveles de la organización o la jerarquía existente. Una vez determinado el *puesto de referencia*, los otros puestos se contrastarán con él a partir de una base general de comparación: ¿el *puesto* es más o menos importante que el *puesto de referencia*? Hecha la comparación se coloca el puesto por orden escalar arriba o debajo del punto de referencia.
- e) La lista (o *jerarquía*) de puestos constituye una *clasificación* de ellos.

El método de jerarquización de puestos es el camino más simple porque no exige un *análisis* muy detallado de los puestos y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. A pesar de que este método produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable para

la discusión y la negociación. El *método no es analítico*, ya que el puesto no es dividido en factores y los requisitos de los puestos no son detallados de modo que permita su cuidadosa valuación y comparación; más bien, el puesto se compara frente a otro como un todo. El *método no es cuantitativo*, en el sentido de que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que simplemente indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto o si es más o menos importante para la organización. Como su nombre indica, este método ordena los puestos por jerarquía.³



Nota interesante: La sencillez de la jerarquización

Comparado con otros métodos de valuación de puestos, éste es uno que los empleados pueden entender con suma facilidad. Su punto fuerte es la sencillez y que es muy bien aceptado en la organización. El método de jerarquización, cuando está bien estructurado, suele llevar a un manejo equitativo del aspecto salarial, porque, al final de cuentas, evita que alguien reciba una paga demasiado alta o baja.⁴ No obstante, tiene escaso grado de precisión y si un programa de valuación exige mayor precisión, entonces será necesario escoger otro método para valor los puestos.

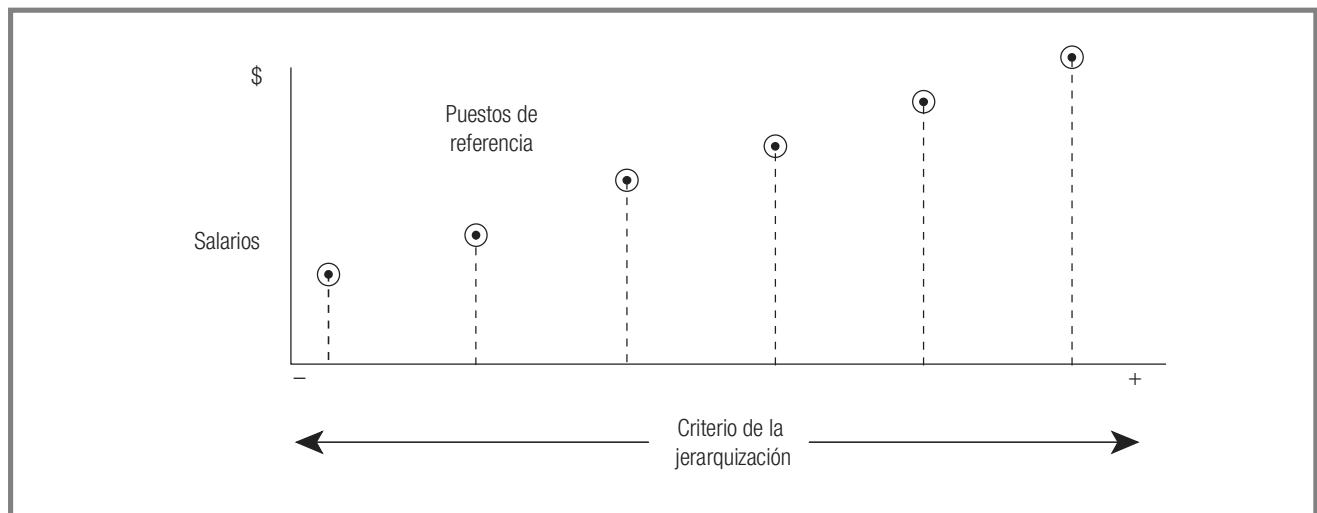


Figura 10.11 Método de jerarquización con base en puestos de referencia.

³ LIVY, Brian, *Job evaluation: a critical review*, Londres, George Allen & Unwin, 1975, p. 54.

⁴ LIVY, Brian, *Job evaluation*, op. cit., p. 64.

Método de escalas por grados predeterminados (*job classification*)

El *método de escalas por grados predeterminados* constituye una variante del *método de jerarquización simple* y se podría llamar *método de jerarquizaciones simultáneas*. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos (*grados predeterminados*) que poseen ciertas características comunes. A continuación, se aplica el método de jerarquización simple a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos.

Una vez definida la estructura organizacional y *analizados los puestos*, el método empieza por definir con precisión los *grados de puestos*, los cuales son conjuntos de puestos que tienen características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida.

Algunas organizaciones determinan previamente los siguientes grados:

- | | |
|-------------------|---|
| Puestos mensuales | <ul style="list-style-type: none">• de supervisión• de operación (no de supervisión) |
| Puestos por horas | <ul style="list-style-type: none">• especializados• calificados• no calificados o jornaleros. |

Algunas organizaciones clasifican los puestos en tres grados principales, como muestra la figura 10.12

Grado 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada
Grado 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
Grado 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Figura 10.12 Clasificación de los puestos por grados.

Una vez determinado el número de grados apropiado para la organización (asunto que inclusive puede ser tratado a nivel sindical o con la delegación regional de la dependencia federal encargada de los asuntos laborales), cada categoría debe ser definida claramente en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y exigencias característicos de cada grado. Las definiciones de los grados se ponen por escrito de modo que constituyan un patrón o marco que sirva para valorar los otros puestos y colocarlos dentro del grado correspondiente. A veces, es conveniente establecer un puesto de referencia para cada grado, para así facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización. Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una *comisión de valuación de puestos* y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.



Nota interesante: Las características de los grados predeterminados

El método de escalas por grados predeterminados da por resultado una organización planeada; de manera general, es aparentemente arbitrario y no traduce la realidad. Es un método que, una vez implantado, se puede volver inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y el contenido de los puestos. Está mejor elaborado que el *método de jerarquización*, además permite la incorporación de nuevos puestos a la estructura. El método no es *analítico* y es *cualitativo* al igual que el *método de jerarquización*.

A pesar de que los métodos cualitativos tienen sus ventajas, como la rapidez y la sencillez administrativa, no siempre tienen éxito. Esto explica por qué los métodos más exactos y basados en técnicas cuantitativas para valorar los puestos son más conocidos que los de técnicas cualitativas.

Método de comparación de factores (*factor comparison*)

El *método de comparación de factores* emplea el principio del *ordenamiento* y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de *factores de valuación*.