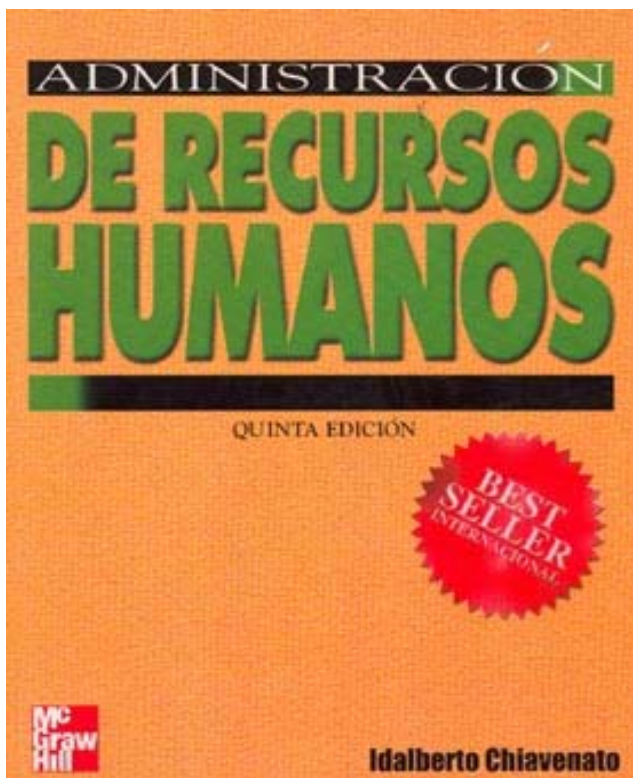


Administración de Recursos Humanos

Idalberto Chiavenato



McGraw Hill

Bogotá, 2000

Este material se utiliza con fines exclusivamente didácticos

ÍNDICE

Prefacio	xvii
Parte I - Interacción entre personas y organizaciones	1
1 Las organizaciones	7
Concepto de organizaciones	7
La complejidad de las organizaciones	8
Diversas eras de la organización	10
Las organizaciones como sistemas sociales	15
Las organizaciones como sistemas abiertos	15
Enfoque de Kata y Kahn	20
Enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico	24
Los participantes en las organizaciones	27
Los objetivos organizacionales	30
Racionalidad de las organizaciones	33
Niveles organizacionales	37
Las organizaciones y el ambiente	39
Dinámica ambiental	43
Complejidad ambiental	14
Concepto de eficacia organizacional	48
Resumen	53
Temas principales	53
Preguntas y temas de repaso y análisis	54
Informe para análisis y discusión 1	54
“En busca de la productividad”	54
Caso 1	57
2 Las personas	60
Variabilidad humana	61
Cognición humana	63
Teoría de campo, de Lewin	63
Teoría de la disonancia cognitiva	65
La naturaleza compleja del hombre	66
La motivación humana	68
Ciclo motivacional	70
Jerarquía de las necesidades, según Maslow	71
Teoría de los dos factores, de Herzberg	76
Modelo situacional de motivación, de Vroom	78
Teoría de la expectativa	83
Clima organizacional	84
Comunicación	87
Barreras a la comunicación	93
El comportamiento humano en las organizaciones	95
Concepto de hombre complejo	97
Resumen	102
Temas principales	103
Preguntas y temas de repaso y análisis	104
Informe para análisis y discusión 2	104
“Para mejorar el ambiente”	104
Caso 2	106
3 Las personas y las organizaciones	108
Reciprocidad entre individuo y organización	113
Relaciones de intercambio	114
Concepto de incentivos y contribuciones	117

Clima organizacional	119
Resumen	121
Temas principales	121
Preguntas y temas de repaso y análisis	122
Informe para análisis y discusión 3	122
“La representación de los empleados en DHB”	122
Caso 3	124
Parte II - Sistema de administración de recursos humanos	125
Los recursos organizacionales	126
Estilos de administración de recursos humanos	133
La teoría X y la teoría Y de McGregor	133
Teoría Z	139
Sistemas de administración de las organizaciones humanas	140
Enfoque sistémico y situacional de la administración	147
4 Administración de recursos humanos	149
Carácter múltiple de la ARH	149
Carácter contingencial de la ARH	152
La ARH como responsabilidad de línea y función de staff	157
La ARH como proceso	158
Políticas de recursos humanos	161
Objetivos de la ARH	165
Dificultades básicas de la ARH	167
Resumen	169
Temas principales	169
Preguntas y temas de repaso y análisis	170
Informe para análisis y discusión 4	170
“Siete grandes enemigos del capitalismo salvaje”	170
Caso 4	174
Parte III - Subsistema de provisión de recursos humanos	177
El ambiente organizacional	178
Mercado de recursos humanos y mercado laboral	179
Rotación de personal	188
Índice de rotación de personal	190
Diagnóstico de las causas de rotación de personal	194
Determinación del costo de la rotación de personal	198
Ausentismo	203
Diagnóstico de las causas del ausentismo	203
Cálculo del índice de ausentismo	204
Cómo reducir la rotación y el ausentismo	206
Evaluación de los procesos de provisión de personas	207
5 Reclutamiento de personas	208
Investigación interna	210
Planeación de personal	210
Investigación externa	216
El proceso de reclutamiento	217
Medios de reclutamiento	218
Reclutamiento interno	221
Reclutamiento externo	225
Reclutamiento mixto	232
Resumen	233
Temas principales	234
Preguntas y temas de repaso y análisis	234
Informe para análisis y discusión 5	235

“Cómo planear desvinculaciones”	235
Caso 5	236
6 Selección de personal	238
Concepto de selección de personal	238
La selección como proceso de comparación	239
La selección como proceso de decisión	241
Bases para la selección de personas	246
Recolección de información acerca del cargo	246
Elección de las técnicas de selección	249
Entrevista de selección	250
Etapas de la entrevista de selección	255
Pruebas de conocimiento o de capacidad	258
Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas	258
Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados	260
Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas	260
Pruebas psicométricas	261
Pruebas de personalidad	266
Técnicas de simulación	267
El proceso de selección	268
Evaluación y control de resultados	271
Resumen	274
Temas principales	275
Preguntas y temas de repaso y análisis	275
Informe para análisis y discusión 6	276
“Cómo selecciona Alcoa”	276
Caso 6	277
Parte IV - Subsistema de aplicación de recursos humanos	279
Socialización organizacional	280
Métodos para promover la socialización	282
La empresa como sistema de roles	285
Desempeño del rol	287
Evaluación de los procesos de aplicación de las personas	289
7 Diseño de cargos	291
Concepto del cargo	291
Concepto de diseño del cargo	293
Modelos de diseño de los cargos	294
Modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos	295
Modelo humanista de las relaciones humanas	301
Modelo situacional o contingencial	304
Enriquecimiento de los cargos	311
Enfoque motivacional en el diseño de los cargos	314
Equipos de trabajo	320
Calidad de vida en el trabajo	321
Resumen	325
Temas principales	326
Preguntas y temas de repaso y análisis	326
Informe para análisis y discusión 7	327
“La tarjeta lo dice todo”	327
Caso 7	329
8 Descripción y análisis de cargos	330
Descripción de cargos	331
Análisis de cargos	333
Estructura del análisis de cargos	334

Métodos de descripción y análisis de cargos	336
Método de observación directa	338
Método del cuestionario	340
Método de la entrevista	341
Métodos mixtos.....	342
Etapas del análisis de cargos	343
Etapa de planeación	343
Etapa de preparación	345
Etapa de ejecución	346
Objetivos de la descripción y el análisis de cargos	346
Resumen	348
Temas principales	349
Preguntas y temas de repaso y análisis	349
Informe para análisis y discusión 8	350
“Sodexho capacita personal para preparar refrigerios”	350
Caso 8	352
9 Evaluación del desempeño humano	354
En qué consiste la evaluación del desempeño	356
Responsabilidad por la evaluación del desempeño	357
El gerente	357
El empleado	358
El empleado y el gerente	358
El equipo de trabajo	360
El órgano de gestión de personal	361
Comité de evaluación	361
Evaluador de 360°	361
Objetivos de la evaluación del desempeño	363
Beneficios de la evaluación del desempeño.	365
Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	366
Método de las escalas gráficas	367
Método de elección forzada	371
Método de investigación de campo	375
Método de incidentes críticos	379
Método de comparación por pares	380
Método de frases descriptivas	380
Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	382
La entrevista de evaluación del desempeño.....	390
Resumen	391
Temas principales	392
Preguntas y temas de repaso y análisis	392
Informe para análisis y discusión 9	393
“Menos riesgos con el personal”	393
Caso 9	395
Parte V - Subsistema de mantenimiento de recursos humanos	397
Recompensas y castigos	398
Teoría de la inequidad	403
Compensación y productividad	404
Evaluación de los procesos de mantenimiento de personal	405
10 Compensación (administración de salarios)	407
El carácter variado del salario	409
El salario para las personas	411
El salario para las organizaciones	412
El compuesto salarial	413
Concepto de administración de salarios	414

Evaluación y clasificación de cargos	415
Métodos de evaluación de cargos	416
Comité de evaluación de cargos	437
Clasificación de cargos	438
Investigación salarial	440
Selección de los cargos de referencia	440
Selección de las empresas participantes	441
Recolección de datos	443
Tabulación y tratamiento de los datos	444
Política salarial	444
Organización sin cargos definitivos	446
Nuevos enfoques de remuneración	447
Consecuencias de los salarios	449
Remuneración variable	450
Resumen	454
Temas principales	455
Preguntas y temas de repaso y análisis	455
Informe para análisis y discusión 10	456
“Menor importancia de la jerarquía”	456
Caso 10	458
11 Planes de beneficios sociales	459
Orígenes de los beneficios sociales	460
Tipos de beneficios sociales	460
Costos de los planes de beneficios sociales	465
Criterios para el planeamiento de servicios y beneficios sociales	467
Principio del retorno de la inversión	467
Principio de responsabilidad mutua	468
Otros principios	469
Objetivos de un plan de beneficios sociales	470
Resumen	471
Temas principales	472
Preguntas y temas de repaso y análisis	472
Informe para análisis y discusión 11	473
“Las fábricas de azúcar llevan los recursos humanos al campo”	473
Caso 11	475
12 Higiene y seguridad en el trabajo	478
Higiene en el trabajo	479
Objetivos de la higiene en el trabajo	481
Condiciones ambientales de trabajo	481
Iluminación	482
Ruido	484
Condiciones atmosféricas	486
Temperatura	486
Humedad	486
Seguridad en el trabajo	487
Prevención de accidentes	490
Prevención de robos	497
Prevención de incendios	498
Administración de riesgos	505
Resumen	505
Temas principales	506
Preguntas y temas de repaso y análisis	506
Informe para análisis y discusión 12	507
“Un rush en la prevención de accidentes”	507
Caso 12	509

13 Relaciones laborales	511
Políticas de relaciones laborales	511
Política paternalista	512
Política autocrática	512
Política de reciprocidad	513
Política participativa	513
El sindicalismo	514
Medios de acción sindical	516
Formas ilícitas de presión sindical	519
Medios de acción patronal	521
Lock-out o cierre patronal	521
Lista negra	522
Representación de los trabajadores en la organización	522
Conflictos laborales	525
Noción de conflicto	525
Condiciones que predisponen al conflicto	528
Condiciones que desencadenan el conflicto	529
Resultados del conflicto	531
Resultados constructivos	531
Resultados destructivos	531
Administración del conflicto	533
Reivindicaciones en los conflictos laborales	534
Convención colectiva	536
Negociación colectiva	536
Resumen	539
Temas principales	540
Preguntas y temas de repaso y análisis	540
Informe para análisis y discusión 13	541
“En Campinas surge un miniABC”	541
Caso 13	545
Parte VI - Subsistema de desarrollo de recursos humanos	547
Aprendizaje	549
Evaluación de los procesos de desarrollo de las personas	553
14 Entrenamiento y desarrollo de personal	555
Conceptos y tipos de educación	556
Entrenamiento	557
Ciclo del entrenamiento	560
Inventario de necesidades de entrenamiento	562
Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento: sistema organizacional	564
Análisis de los recursos humanos como inventario de necesidades de entrenamiento: sistema de entrenamiento	565
Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades	566
Medios para inventariar necesidades de entrenamiento	567
Programación del entrenamiento	570
Planeación del entrenamiento	572
Tecnología educativa de entrenamiento.....	573
Ejecución del entrenamiento	577
Evaluación de los resultados del entrenamiento	579
Resumen	581
Temas principales	582
Preguntas y temas de repaso y análisis	582
Informe para análisis y discusión 14	583
“Un plan para supervisores”	583

Caso 14	584
15 Desarrollo organizacional	586
Presupuestos básicos del desarrollo organizacional	587
Concepto de organización	587
Concepto de cultura organizacional	589
Concepto de cambio organizacional	589
Necesidad de adaptación y cambio permanentes	590
La interacción organización-ambiente	591
Interacción individuo-organización	591
Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales	592
Características del DO	594
El proceso del DO	596
Técnicas de intervención en DO	597
Modelos de DO	604
Red o malla gerencial (managerial grid)	604
Objetivos del DO	609
Resumen	611
Temas principales	612
Preguntas y temas de repaso y análisis	612
Informe para análisis y discusión 15	613
“Castigos, un remedio contraproducente”	613
Caso 15	615
Parte VIII - Subsistema de control de recursos humanos	617
Administración por excepción	619
Proceso de control	622
Criterios de control	624
Medios de control	625
Evaluación de los procesos de monitoreo de personas	628
16 Base de datos y sistemas de información	631
Conceptos de datos e información	631
Base de datos en recursos humanos	632
Procesamiento de datos	634
Sistema de Información Gerencial (SIG)	635
Sistemas de información de recursos humanos	637
Planeación de un sistema de información de RH	640
Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos	640
Jornada de trabajo	640
Disciplina	643
Resumen	646
Temas principales	647
Preguntas y temas de repaso y análisis	647
Informe para análisis y discusión 16	647
“Oportunidades para todos”	647
Caso 16	649
17 Auditoría de recursos humanos	652
Patrones de evaluación y control en recursos humanos	652
Fuentes de información	654
Amplitud y profundidad de acción de la auditoría	654
El agente de auditoría de recursos humanos	658
Contabilidad de RH y balance social	659
Clasificación de las cuentas sociales	662
Responsabilidad social de la empresa	664
Resumen	666

Temas principales	666
Preguntas y temas de repaso y análisis	667
Informe para análisis y discusión 17	667
“Cómo vencer el rechazo a las transferencias”	667
Caso 17	671

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, cómo marcha nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles, etc. la evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. En la Edad Media la Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a vela. El sistema se basaba en autoclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente. Muchos años después, en 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. la eficiencia de ,las organizaciones estaba aún por conseguir.

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales. Pero este papel no podría dejarse al azar. Era necesario que no sólo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes.

En qué consiste la evaluación del desempeño

No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

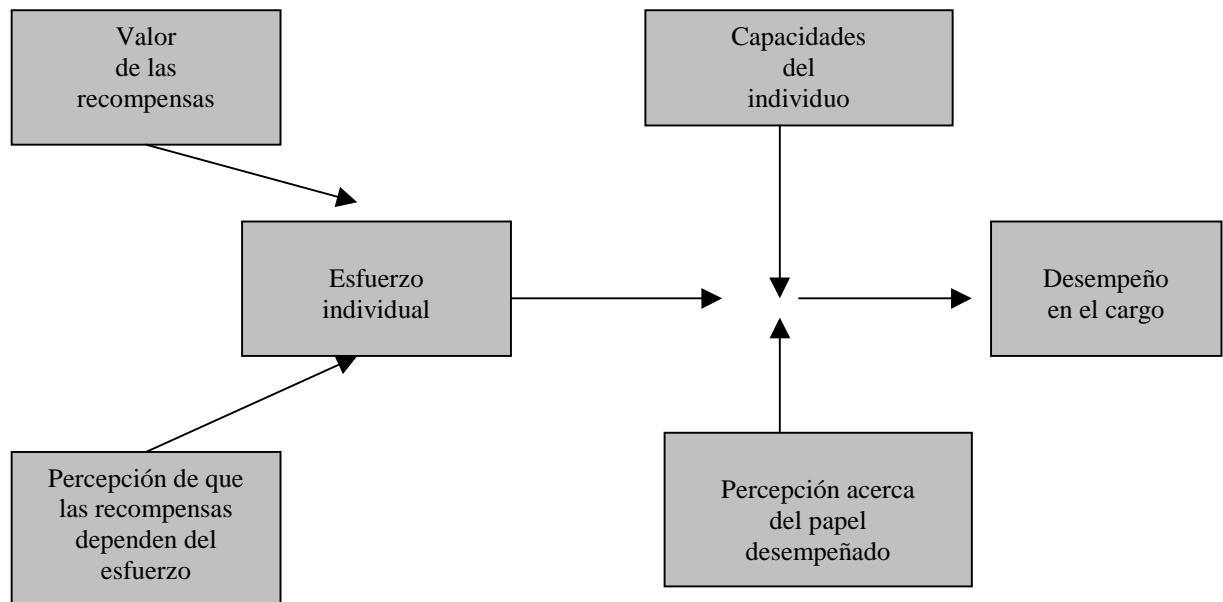


Figura 9.1 Factores que afectan el desempeño del cargo.

Fuente: Edward E. Lawler III, Lyman Poder, “Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance”, en Victor H. Vroom, Edward L. Deci (Orgs.), *Management and Motivation*, Middlesex, Penguin, 1973, p.256.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc¹. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Responsabilidad por la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado

¹ En inglés, aparece también con diversos nombres: *merit rating*, *personnel review*, *personnel appraisal*, *merit evaluation*, *employee appraisal*, *performance appraisal*, *employee rating*, *progress report*, *performance evaluation*, etc.

por el sistema. En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

El empleado

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El empleado y el gerente

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones. Ahora la APO es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora. En esta APO que emerge, la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos por consenso.* Primer paso en esta nueva APO participativa en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. los objetivos deben establecerse por consenso, no deben imponerse. la superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable. De todas maneras, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar alguna forma de comportamiento.
2. *Compromiso personal en la consecución de los objetivos Fijados en conjunto.* En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo- logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos. Ésta es la condición sine qua non del sistema.
3. *Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.* Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado. Representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.
4. *Desempeño.* Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.* Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. la medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
6. *Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua.* Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

En esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro, y se halla más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño del pasado. Pero no se queda sólo en eso, sino que busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas y, sobre todo, darle coherencia con retroalimentación y evaluación continuas. Así se asegura un desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

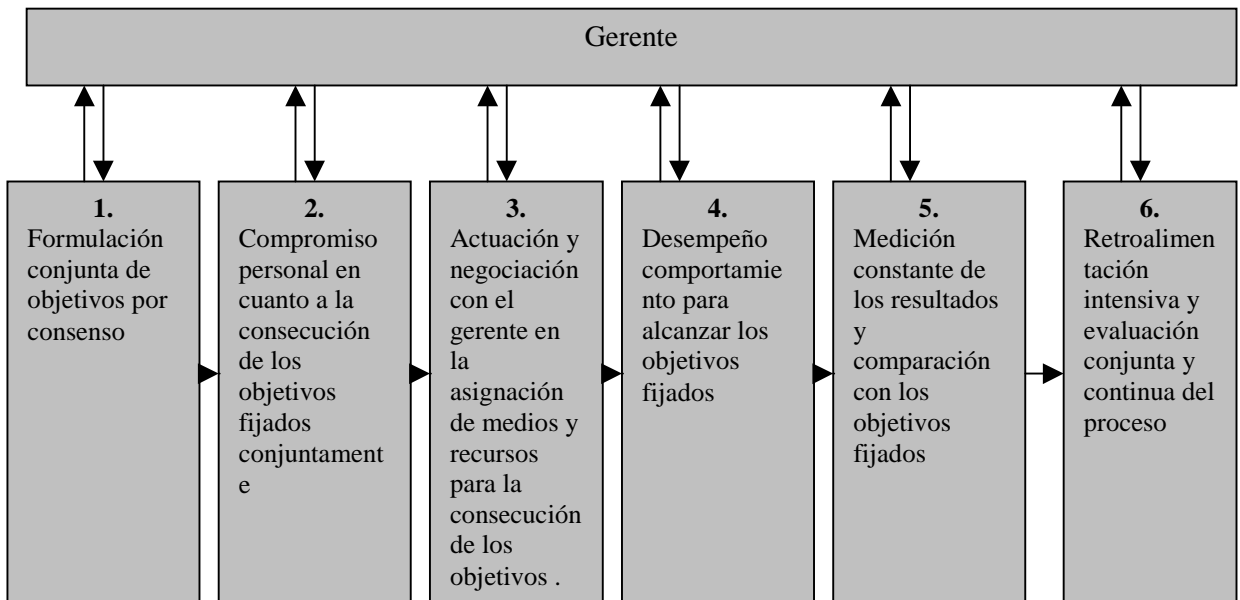


Figura 9.2 Proceso de administración participativa por objetivos.

El equipo de trabajo

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El órgano de gestión de personal

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal. Como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

Comité de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. Está expuesta a las mismas críticas del literal anterior.

En la actualidad la tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencial, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzarse.

Evaluador de 360°

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

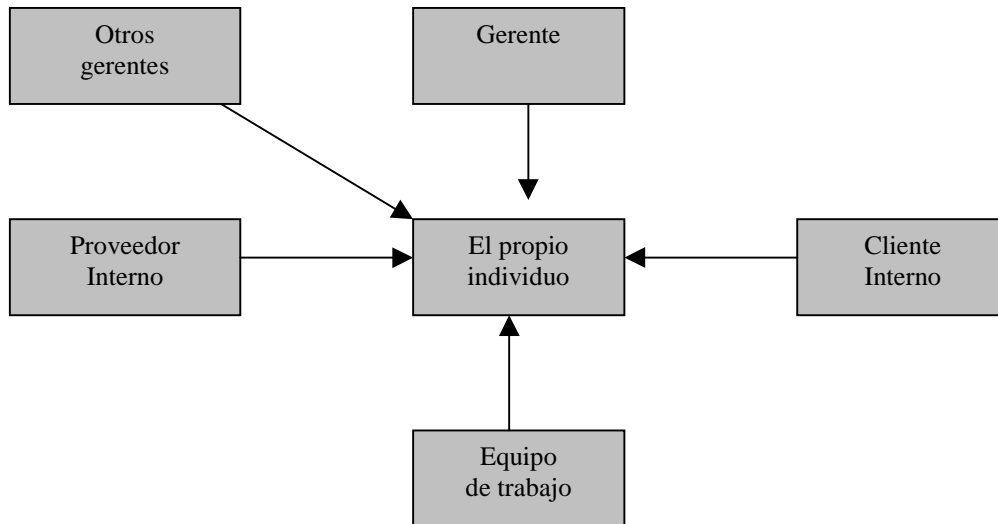


Figura 9.3 Responsabilidad por la evaluación del desempeño.

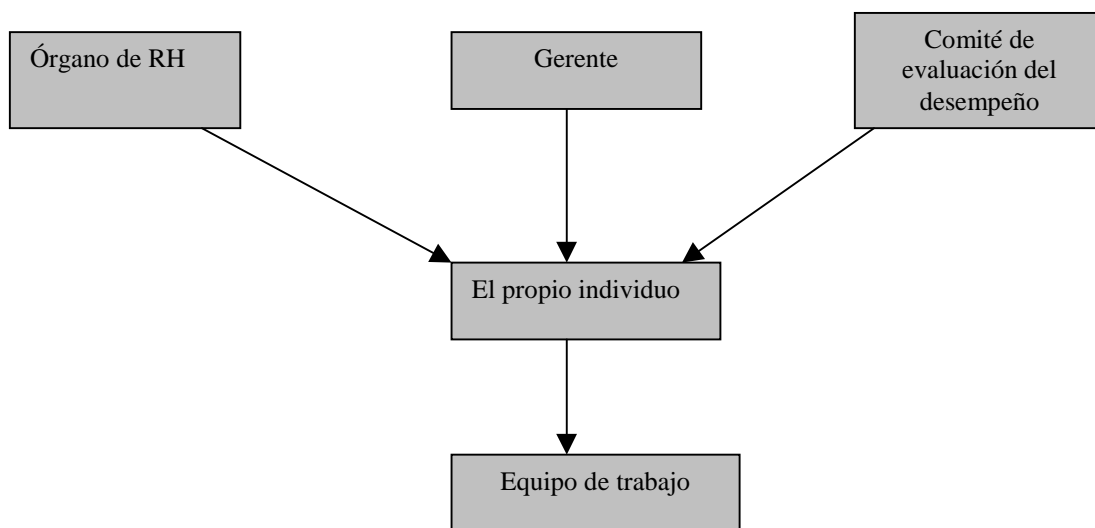


Figura 9.4 Evaluación de 360°.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables² y otras sumamente adversas³. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de

² Harold Mayfield, 'In Defense of Performance Appraisal', en *Harvard Business Review*, Mar./Abr. de 1960, p. 81. Véase también Alva F. Kindalland, James Gatzka, "Positive Program for Appraisal", en *Harvard Business Review*, Nov /Dic. de 1963, p. 153.

³ Douglas McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", en *Harvard Business Review*, May/Jun. de 1957, p. 89.

control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado– debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.

Meyer, Kay y French Jr.⁴ describen un estudio científico desarrollado por la General Electric Company para probar la eficacia de su programa tradicional de evaluación del desempeño. Se verificó la existencia de un aspecto bastante positivo (muchas personas tienen una idea favorable acerca de la evaluación del desempeño y suponen que todo individuo debe saber cómo le va en su cargo), junto a un aspecto bastante negativo, según el cual son extremadamente raros los casos de gerentes que por su propia iniciativa emplean el programa de evaluación del desempeño, y sólo lo hacen bajo severo control e inspección, aunque saben que el sistema busca mejorar el desempeño de los subordinados.

Como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y amplio de evaluación anual del desempeño, utilizado entonces por la General Electric, tenía a dos propósitos principales:

1. Justificar el procedimiento salarial recomendado por el superior.
2. Buscar una oportunidad (motivacional) para que el superior reexaminara el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de mejoramiento; en consecuencia, el superior proyectaba planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

La medida más urgente consistió en modificar la estructura y los objetivos del sistema en la General Electric. la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico –mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa–, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
11. Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado
12. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

⁴ Herbert H. Meyer, Emanuel Kay, John R. P. French Jr., "Split Roles in Performance Appraisal", en Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence (Orgs.), *Motivation and Control in Organizations*, Hornewood, Richard D. Irwin, Dorsey Press, 1973, pp. 378-389.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencia; humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan

registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

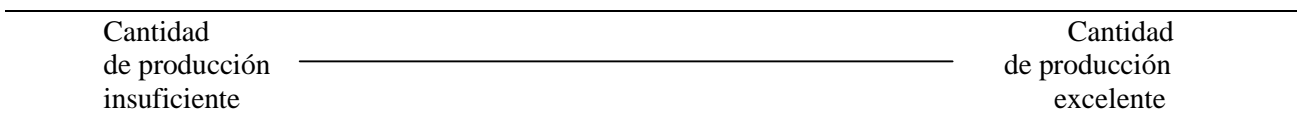
1. Método de las escalas gráficas
2. Método de elección forzada
3. Método de investigación de campo
4. Método de incidentes críticos
5. Métodos mixtos

Método de las escalas gráficas

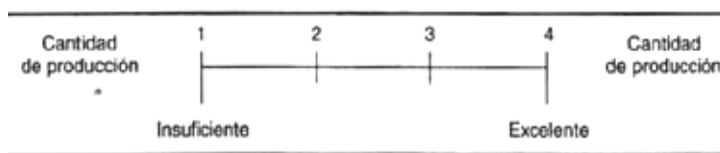
Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

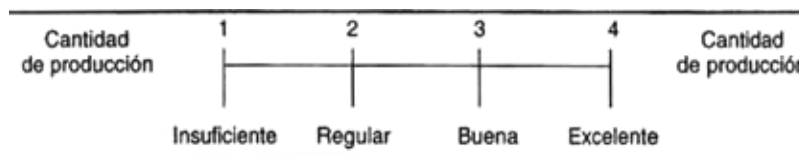
1. *Escalas gráficas continuas.* Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.



2. *Escalas gráficas semicontinuas.* Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.



3. *Escalas gráficas discontinuas.* En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Todos los ejemplos presentados de aquí en adelante serán de escalas gráficas discontinuas.



Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las

entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores. De ahí el cuadro de dos entradas que caracteriza este método de evaluación.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados. los factores se ponderan y se les dan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez realizada la evaluación, se suman los puntos obtenidos por los empleados. Esta simplificación extrema de la evaluación del desempeño constituye una paradoja: por una parte, cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un empleado a un simple número sin significado. En el caso de la figura 9.6, el máximo puntaje que un empleado podría obtener es 85, y el mínimo, 6.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado:

Fecha: / /

Departamento/Sección:

Cargo:

Desempeño en la función: considere sólo el desempeño actual del empleado en su función					
	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de las exigencias	<input type="checkbox"/> Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario	<input type="checkbox"/> Conocimiento suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Tiene poco conocimiento del trabajo.
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien el trabajo de equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente en el trabajo de equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar

Características individuales: considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional					
Comprensión de situaciones Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces hace sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Pone en práctica ideas nuevas con habilidad	<input type="checkbox"/> Tiene cierta dificultad para concretar nuevos	<input type="checkbox"/> Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto.

			satisfactoria	proyectos	
--	--	--	---------------	-----------	--

Figura 9.5 Evaluación del desempeño por el métodos de escala gráfica.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre del empleado: Departamento/Sección:				Fecha: / / Cargo:		
Factores de evaluación	Grado					Puntos
1. Producción Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre de cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente	
2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleo.	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	4-5-6 En general satisface, aunque a veces deja qué desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	4-5-6 No produce siempre los resultados deseados, sí no se le vigila bastante	7-8-9 Puede confiarse en él (o ella), sí se ejerce una vigilancia normal	10-11-12 Es dedicado; sólo necesita una breve instrucción	13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia	
4. Cooperación/Actitud Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	4-5-6 A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	7-8-9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Está dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
5. Sensatez e iniciativa Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones de empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6 Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente, con un alto grado de sensatez	13-14-15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	

6. Presentación personal Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, su barba, etc.	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
	Negligente, Descuidado	A veces descuida su apariencia	Normalment e está bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	Es sumamente cuidadoso en su presentación	
TOTAL DE PUNTOS						

Figura 9.6 Evaluación del desempeño mediante escala gráfica que utiliza puntos.

Ventajas del método de las escalas gráficas

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de las escalas gráficas

1. No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al *halo effect* o efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados.
3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

Método de elección forzada

El método de elección forzada (*forced choice method*) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios. Este método se aplicó después en varias empresas⁵.

Factores de evaluación		Nº de veces hallado
Grupo I	Desempeño objetivo:	
	Cantidad de trabajo	44
	Calidad del trabajo	31
Grupo II	Conocimiento y desempeño del cargo:	
	Conocimiento del cargo	25
	Frecuencia	14
	Puntualidad	12
	Hábitos de seguridad	7

⁵ J. R. Berkshire, R. W. Highland, “Forced-choice Performance Rating: A Methodological Study”, en *Personnel Psychology*, No. 6, 1953, pp. 355-378.

	Buena administración del cargo.....	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
	Razonamiento	13
	Aplicación	12
	Liderazgo	10
	Conducta	6
	Talento	6
	Salud	5
	Aseo	5
Apariencia	4	
Entusiasmo	4	
Potencial	4	

Figura 9.7 Factores más empleados en la evaluación del desempeño, según la investigación realizada en 50 empresas.

Fuente: Dale Yoder, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 433.

Características del método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Empleado _____	_____	
Cargo _____	- Sección -	_____
<p>A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una “X” en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo “-” para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>		

	Nº	+	-		Nº	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente 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		Tiene criterio para tomar decisiones	77	
Conoce su trabajo	38		Regularmente debe llamársele la atención	78	
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39		Es rápido	79	
Espera siempre una recompensa	40		Por naturaleza es un poco hostil	80	

Figura 9.8 Evaluación del desempeño por el método de elección forzada.

La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización (*halo effect*).
- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de investigación de campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización⁶.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de

⁶ Guy W. Wadsworth, "Performance Appraisal", en Thomas L. Whisler, Shirley F. Harper (Orgs.), *Performance Appraisal: Research and Practice*, Nueva York, Rinehart, Holt & Winston, 1962.

investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño⁷.

Características del método de investigación de campo

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (*staff*) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de *staff* debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario⁸.

- a. *Evaluación inicial*. El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:
 - Desempeño más que satisfactorio (+)
 - Desempeño satisfactorio (\pm)
 - Desempeño menos que satisfactorio (–)
- b. *Análisis complementario*. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.
- c. *Planeación*. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:
 - Asesoría al empleado
 - Readaptación del empleado
 - Capacitación
 - Desvinculación y sustitución
 - Promoción a otro cargo
 - Mantenimiento en el cargo actual
- d. *Seguimiento*. (*Fair play*) se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

Ventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

1. Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
4. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
5. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación de personal.
7. Es el método más completo de evaluación.

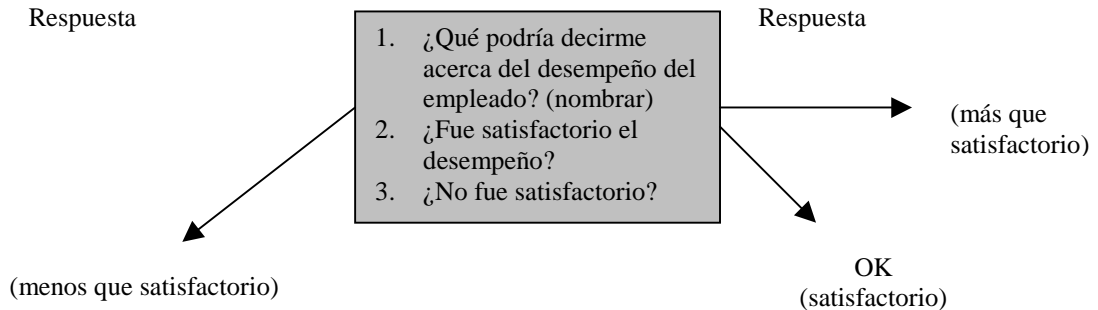
⁷ *Ibíd.*

⁸ María Diva da S. Lucena, *Avaliação do desempenho*, São Paulo, McGraw-Hill de Brasil, 1976, p. 50.

Desventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

1. Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
2. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.



EVALUACIÓN INICIAL	<p>4. ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño?</p> <p>5. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?</p> <p>6. ¿Qué responsabilidades de las descritas en su cargo, dejó de cumplir?</p> <p>7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó?</p> <p>8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades?</p> <p>9. ¿Posee cualidades?</p>	<p>4. ¿Por qué fue satisfactorio el desempeño (o muy bueno)?</p> <p>5. ¿Qué motivos justifican ese desempeño?</p> <p>6. ¿Atendió a todos los ítems de su descripción. ¿Por qué?</p> <p>7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó?</p> <p>8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades?</p> <p>9. ¿Es deficiente en algún aspecto?</p>	EVALUACIÓN INICIAL
ANÁLISIS COMPLEMENTARIOS	<p>10. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado?</p> <p>11. ¿Cuáles fueron los resultados?</p> <p>12. ¿Ya recibió capacitación?</p> <p>13. ¿Necesita capacitación?</p>	<p>10. ¿Ya cumplió el empleado tareas más complejas? ¿Ya sustituyó a alguien en un cargo más alto?</p> <p>11. ¿Cuáles fueron los resultados?</p> <p>12. ¿Ya recibió capacitación?</p> <p>13. ¿Necesita capacitación? ¿Demuestra potencial para desarrollarse?</p>	ANÁLISIS COMPLEMENTARIOS
PLANEACIÓN	<p>14. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y el potencial del empleado?</p> <p>15. ¿Qué plan de acción recomienda para el empleado? (El asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción).</p> <p>16. ¿Por qué recomienda este plan?</p> <p>17. ¿Está seguro de que ésta es la mejor recomendación?</p> <p>18. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para este empleado.</p> <p>19. ¿Hubo cambio de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿Por qué?</p>		PLANEACIÓN
	<p>20. Después de analizar el desempeño, ¿qué evaluación dará a este empleado? (El asesor debe pedir al supervisor que lea los conceptos de desempeño en el respaldo del formulario).</p>		

SEGUIMIENTO	21. ¿El desempeño del empleado ha estado por debajo del estándar? 22. ¿Este desempeño ha sido característica común del empleado? 23. ¿El empleado fue notificado de sus deficiencias? ¿Recibió una oportunidad para mejorar?	21. ¿El desempeño del empleado ha sido realmente superior? 22. ¿Este desempeño es característica típica del empleado? 23. ¿El empleado ha cumplido tareas más complejas?	SEGUIMIENTO
-------------	--	--	-------------

Indique, en orden de prioridades dos probables sustitutos
Figura 9.9 Guía de entrevista del método de investigación de campo.

Método de incidentes críticos

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial⁹.

Características del método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos, con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones –tanto positivas como negativas– en el desempeño de las personas.

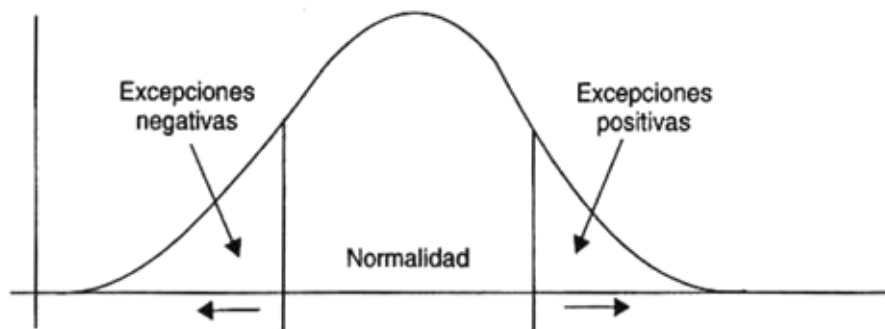


Figura 9.10 Los incidentes críticos o excepcionales.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha de ocurrencia	ítem	Incidente crítico negativo	Fecha de ocurrencia	ítem	Incidente crítico positivo

⁹ El método de incidentes críticos fue introducido en la evaluación del desempeño por Flanagan y Burns. J. C. Flanagan y R. K. Burns, 'The Employee Performance Record: A New Appraisal and Development Tool, en *Harvard Business Review*, No. 5, 1955, pp. 95-102.

Factor de evaluación : productividad Ítem:	Ítem
A= Trabajó lentamente B= Perdió tiempo en el período de trabajo C = No inició su tarea de inmediato	A = Trabajó rápidamente B = Economizó tiempo en el periodo de trabajo C = Comenzó de inmediato la nueva tarea

Figura 9.11 Evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos.

Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

En la figura 9.12 se evalúan cuatro empleados (A, B, C y D) mediante el método de evaluación por pares, de lo cual resulta una clasificación final respecto del factor de evaluación del desempeño: productividad.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

Método de frases descriptivas

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-“ o “N”).

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 9.12 Evaluación por el método de comparación por pares.

Nº	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2.	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4.	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5.	-¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones; recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?		
10.	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
11.	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12.	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		

14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17.	¿Le gusta fumar?		
18.	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19.	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20.	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21.	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22.	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23.	¿Su producción es encomiable?		
24.	Aunque siempre cumple la misma función, ¿no se incomoda con la repetición?..		
25.	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Figura 9.13 Modelo del método de frases descriptivas.

Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia. Una de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de *downsizing* y reducción, que acortó la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la compresión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo). Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones.

Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de los que puede disponerse. Sin embargo, de nada sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones (las personas) para que puedan ser blanco de ellos y, al mismo tiempo, llevarlos a cabo y promoverlos como sujetos activos. Tampoco sirve de nada entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas: indicar si se sigue el camino elegido y si conducirá a los objetivos deseados. La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aún más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad.

Adicional a todas esas influencias, el derrotero de la evaluación del desempeño ha sido marcado por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución gradual de la organización funcional y departamentalizada por la organización por procesos, que alteró los sistemas de indicadores y de mediciones de las empresas; el segundo es la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, lo cual requiere un sistema de mediciones e indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre las empresas y sus empleados. lo que se percibe es la falta de indicadores de desempeño en muchas empresas o la utilización desordenada de varios indicadores dispersos y desconectados que no proporcionan la visión global necesaria.

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

1. *Los indicadores tienden a ser sistémicos* y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. En principio, deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinará qué medir, cómo y cuándo. El efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Si es posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.

2. *Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación*, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc. Es muy difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por igual a criterios diferentes.- Es necesario distinguir los indicadores adecuados para que sirva a cada uno de los criterios específicos.
3. *Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto* para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Es el caso de la comisión de los vendedores, calculada apenas a partir de los ingresos de venta: al no considerar la ganancia que proporciona el producto vendido, esto conduce a que el vendedor se esfuerce por vender sólo los productos de mayor valor unitario, dejando de lado los demás productos de la línea. Existen cuatro clases principales de indicadores:
 - a. *Indicadores financieros*. Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación costo/beneficio.
 - b. *Indicadores ligados al cliente*. Entre éstos se encuentran la satisfacción del cliente –sea interno o externo–, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta.
 - c. *Indicadores internos*. Entre éstos se hallan los tiempos de proceso, los índices de seguridad, índices de reprocesos, ciclo del proceso.
 - d. *Indicadores de innovación*. Aquí se cuentan el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo.

Además, la evaluación del desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como:

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

La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse, además de permitir una visión global del proceso.

4. *Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH*. La empresa trata de identificar talentos que responderán sólo por el resultado final global de sus unidades de negocios. De este modo, la evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa. También amplía los procesos de aplicación en el sentido de indicar si las personas están bien integradas en sus cargos y tareas. Así mismo, complementa los procesos de mantenimiento al señalar tanto el desempeño y los resultados alcanzados, como los procesos de desarrollo al indicar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse. Y, finalmente, complementa los procesos de seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas. En consecuencia, la evaluación del desempeño asume un papel supremamente importante como elemento integrador de las prácticas de RH, puesto que es un proceso que sirve de enlace a los demás procesos de la ARH.
5. *Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados*. Es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios. Es una desburocratización y liberalización de la evaluación del desempeño. La evaluación no estructurada es flexible y, en general, la realizan los ejecutivos de nivel inmediatamente más alto mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. La evaluación es producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y definitivo del comportamiento del empleado. Es casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por el otro, la consecución de determinados objetivos o resultados. Los cambios se presentan en la forma y en el contenido del proceso. De este modo, se revalúan los antiguos métodos de

escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, etc., y se llega a una nueva configuración que cumple las nuevas exigencias.

6. *Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas.* La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas –capacitándolas para obtener los objetivos propuestos– o en lo tocante a la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo por los resultados obtenidos.

Tanto la informatización –caracterizada por la automatización de las oficinas– como la automatización empresarial –caracterizada por la automafización de los procesos de producción–, en especial para las tareas repetitivas, están relegando la especialización profesional para buscar de modo gradual la generalidad y la multifuncionalidad. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse paulatinamente en trabajos intelectuales cambiantes. los cargos están dejando de ser individuales y aislados socialmente para ser interdependientes socialmente, con fuerte vinculación grupal. Predominan las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio al incluir aspectos nuevos como

- a. *Competencia personal.* Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.
- b. *Competencia tecnológica.* Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.
- c. *Competencia metodológica.* Capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.
- d. *Competencia social.* Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo.

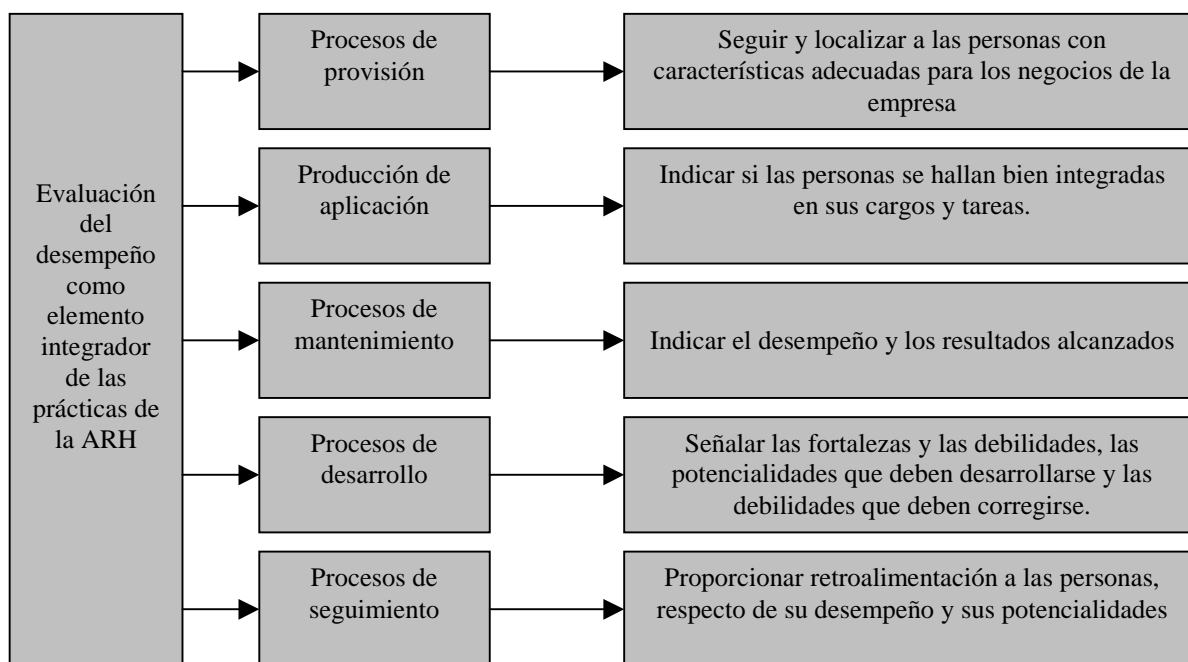


Figura 9.14 Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de la ARH.

Las personas deben recibir retroalimentación relacionada con sus competencias. En general, las personas reúnen diversas dosis de esas competencias. Lo importante es que dispongan de retroalimentación suficiente para elaborar un autodiagnóstico de su presencia en el desempeño cotidiano.

7. *La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales.* Para no caer en la subjetividad ni en la falta de

criterios, el sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos.

8. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento.

Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzados medios corren por cuenta de las personas que los escogen con libertad, según sus preferencias o habilidades personales.

Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar el trabajo excelente, así como el desempeño eficaz y no sólo eficiente. las empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus empleados, lo cual no es una mera coincidencia. El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecidos de modo claro, unívoco y sencillo permite observar tres vertientes bastante interesantes: la desburocratización, la evaluación hacia arriba y la autoevaluación.

- a. *Desburocratización.* Ocurre porque la evaluación del desempeño hace a un lado el exceso de papeleo y de formularios, que antes constituía el dolor de cabeza de los ejecutivos. la burocracia está desapareciendo. En la actualidad, la evaluación se vuelve sencilla y descomplicada y está exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos, dictados por algún órgano centralista y burocrático.

Se trata de verificar cuáles de los objetivos formulados se alcanzaron y cómo podría mejorarse el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados. Cuál es el resultado alcanzado y que participación derivará de éste el individuo o grupo que lo propició. Esto da libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

- b. *Evaluación hacia arriba.* Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, este tipo de evaluación es el otro lado de la moneda y permite que el equipo evalúe a su gerente, cómo proporcionó los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y cómo podría el gerente mejorar la eficacia del equipo y sus resultados. Esta evaluación permite que el equipo negocie e intercambie con el gerente nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para que las relaciones laborales sean más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior se sustituye por una nueva forma de actuación democrática y participativa.

- c. *Autoevaluación.* Constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, y de superar las expectativas. Determinar cuáles son las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, las potencialidades y las debilidades, y determinar también lo que debe reforzarse y cómo mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados.

9. *La evaluación del desempeño está relacionándose estrechamente con la noción de expectativa.*

Relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento público, etc., enmarcado todo dentro del modelo situacional de expectativa, que busca elevar el nivel de valencia positiva de la productividad y de la calidad en el trabajo. En otras palabras, elevar el grado de instrumentalidad de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa que las personas entiendan que la excelencia en el desempeño beneficia la empresa y, en especial, a las personas involucradas.

En consecuencia, es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño a incentivos a corto plazo, como la remuneración flexible o los sistemas de incentivo. Un sistema flexible que no represente costo adicional a la empresa, sino un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

Con todas estas tendencias, la evaluación del desempeño –antes burocratizada, rutinaria, repetitiva y complaciente– está flexibilizándose, sin ser estructurada ni semiestructurada, pero guardando amplia libertad en la forma y el contenido. lo importante es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de aquéllas, integrando sin conflictos -de la mejor manera posible- los objetivos organizacionales y los objetivos individuales y reforzando la idea de que la

evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre:	Fecha: / /
Cargo:	Sección:

Defina sucintamente cada ítem, graduándolo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo			Sobre la media			Media			Debajo 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 _____	GRADO (_____)
2. Calidad: Exactitud y orden en el trabajo _____	(_____)
3. Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento de sus tareas _____	(_____)
4. Cooperación: Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo _____	(_____)
II. Características Individuales	
1. Comprensión: Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____	(_____)
2. Creatividad: Capacidad de concebir ideas productivas _____	(_____)
3. Realización: Capacidad de poner en práctica ideas propias o ajenas _____	(_____)
III. Evaluación complementaria	
1. Ajuste funcional general: Adecuación y desempeño de la función _____	(_____)
2. Progreso funcional: Grado de desarrollo en la función _____	(_____)
3. Cumplimiento y puntualidad: Responsabilidad en cuanto a horarios y obligaciones _____	(_____)
4. Salud: Estado general de salud y disposición para el trabajo _____	(_____)

Figura 9.15 Evaluación de desempeño por el método mixto.

La entrevista de evaluación del desempeño

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado –el propio empleado– no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse a plenitud los objetivos. Esta comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son¹⁰:

1. Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al

¹⁰ Earl G. Planty y Carlos E. Efferson, "Counseling Executives After: Merit Rating or Evaluation", en M. J. Dooher y V. Marquis (Orgs.), *The Development of Executive Talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.

subordinado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también de entender las razones de esos estándares de desempeño. Son las reglas del juego, que sólo podrá jugarse bien cuando los jugadores las comprendan.

2. Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Él necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.
3. Discutir los dos –empleado y gerente– las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.
4. Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo: cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.
5. Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

El gerente debe tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. Ésta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo. El evaluador debe considerar dos aspectos importantes:

1. Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona única, diferente de las demás.
2. El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

Resumen

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación del desempeño. Los principales métodos de evaluación del desempeño son las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, la comparación por pares, las frases descriptivas y los métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema: la comunicación que sirve de retroalimentación (*feedback*) y que reduce las discrepancias entre el superior y el subordinado.

Temas principales

Evaluación del desempeño
Escalas gráficas
Efecto de halo
Investigación de campo
Frases descriptivas
Comité de evaluación
Factores de evaluación
Elección forzada
Comparación por pares
Entrevista de evaluación

Preguntas y temas de repaso y análisis

1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?
2. ¿Quién puede ser 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 las escalas gráficas.
5. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de elección forzada.
6. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de investigación de campo.
7. ¿Qué es el efecto de halo?
8. Explique el método de comparación por pares y el método de frases descriptivas.
9. Explique la entrevista de evaluación del desempeño y su papel en el proceso de evaluación de personas.
10. Explique los factores de evaluación del desempeño.

Informe para análisis y discusión 9

“Menos riesgos con el personal”*

Para un grupo como Rhodia, con trece empresas diseminadas por varios estados brasileños y más de trece mil empleados, administrar de modo asistemático la generación y el desarrollo de los recursos humanos, principalmente la franja de los cargos decisorios (cerca de mil), comenzaba a volverse peligroso. Sobre todo ahora que la empresa viene profundizando en su diversificación. Consciente del problema en ciernes, la empresa resolvió implantar la metodología Rhodia de planeación de personal, un sistema que después de cuatro años de estudio está en pleno funcionamiento.

Así como no hay dificultades en el área de personal ejecutivo, el gerente general de RH asegura que no hay prisa en cuanto a los resultados. Los objetivos del nuevo método son todos a largo plazo y prevén principalmente una optimización de los resultados desde el punto de vista de la empresa, y una mayor motivación de los empleados escalafonados.

Sin improvisación. La empresa cambió la manera improvisada de manejar sus talentos por mecanismos rigurosamente administrados, como planes de carrera, de sucesión y de intercambio de personal entre las diversas unidades, además de planes de remoción (despidos) y de reclutamiento externo.

La expectativa de la dirección de Rhodia es reducir los riesgos –que no son insignificantes– en la administración de RH. La empresa desea reducir al mínimo posible el número de casos en que sus buenos empleados sean olvidados en el momento de cubrir las vacantes. También pretende minimizar la aparición de empleados del tipo “muebles y utensilios”, es decir, empleados antiguos que se acomodan en sus cargos. Además, no desea seguir siendo sorprendida por la falta de sustitutos cuando alguien deja un empleo. Ante esta situación, el área de RH deberá equipararse a las áreas de producción, mercadeo y finanzas, entre otras, que llevan más tiempo administrándose dentro de las normas de planeación estratégica.

El punto crucial del método de Rhodia es el cruce entre el inventario de las necesidades de personal y la información individual de los mil empleados de nivel decisorio, desde jefes de sección hasta directores. Todos los jefes están capacitándose para que razonen todo el año como si estuviesen planeando la implantación de una nueva unidad. El primer paso del trabajo consiste entonces en definir las necesidades de personal, con base en el plan de actividades y de metas. En consecuencia, se elabora un primer organigrama sin nombres. En seguida se identifican las personas que ya trabajan en el sector y las que tienen potencial para hacerlo. Si es claro que hará falta personal, se negocian transferencias, se convocan aspirantes y se planean las contrataciones.

Evaluación. Antes de llegar a esta instancia, ya se habrá utilizado un vasto instrumental de identificación y evaluación anual de recursos humanos, dividido en cuatro etapas:

- *Histórico-profesional.* Currículo normal, actualizado cada año.
- *Planeación individual de la carrera.* lista de verificación (elaborada cada dos años por el propio empleado). Sirve al empleado para hacer una reflexión acerca del pasado y el presente

* Tomado de la revista *Negócios em Exame*, N°. 256, 28 de julio de 1982, pp. 58-59, con autorización de Editora Abril.

profesional, y abre espacio para incluir comentarios personales sobre las habilidades técnicas, gerenciales y administrativas de cada uno, así como sobre funciones diferentes que al empleado le gustaría cumplir.

- *Análisis de desempeño.* Informe producido anualmente por el empleado y por su jefe. En ese informe se discuten las metas trazadas al comienzo del ejercicio y los problemas enfrentados para conseguirlas.
- *Análisis de potencial.* Realizado por un comité de ejecutivos de alto nivel, define el horizonte de carrera de todos los mil empleados de mayor rango. Una vez establecido el nivel máximo (y no el cargo) que el empleado debe alcanzar, se definen los programas de capacitación, complementación de formación escolar y tránsito por diversas áreas de la empresa.

Para complementar el instrumental, Rhodia creó un centro de evaluación de personal cuya principal función es evaluar a los aprendices o aspirantes, con datos sobre actuación y potencial.

De ventas a finanzas. Para una empresa asentada en Brasil desde hace más de 60 años, el esquema representa una gran novedad, pero no hay un rompimiento con el pasado; en el fondo, la metodología consagra una política no escrita, cuyos principios son la primacía de los propios recursos y la igualdad de oportunidades.

Obviamente, la empresa espera obtener provecho del nuevo método. Sus expectativas van más allá de la optimización de resultados: por ejemplo, se pretende que todas las unidades y divisiones de la empresa adopten un lenguaje común en el tema de RH y que la gerencia general de RH tenga un control más estricto del personal escalafonado.

La aplicación del método interesa al empleador y a los empleados, que “tendrán ganancias tangibles” representadas en menos subjetivismo en las promociones y en la concesión de aumentos por mérito, por ejemplo.

Pero lo que fascina a la dirección de Rhodia, cuando mira el método desde el punto de vista de los empleados, es la movilidad interna que éste permitirá. Por ejemplo, ahora un gerente de ventas de la división textil podrá luchar por una transferencia a la división química. O incluso asumir un cargo importante en el área financiera después de recibir capacitación adicional.

Caso 9

Alberto Oliveira, gerente de RH de Metalúrgica Santa Rita S. A. (Mesarisa) ha hecho grandes progresos en su empresa. Acaba de concluir con éxito un programa de descripción y análisis de todos los cargos de la compañía, los cuales fueron divididos en tres categorías: personal que trabaja por horas (no calificado, calificado y especializado), personal que trabaja por meses (tanto de la fábrica como de la oficina central y de las filiales) y personal de supervisión y jefatura (supervisores de sección, jefes de sección y gerentes de departamento).

Toda la atención de la empresa estaba volcada hacia las actividades de su departamento, y Oliveira llegó a la conclusión de que el momento era apropiado para la implantación de otro sistema: la evaluación del desempeño. A pesar de ser metódico, él tenía muchas ideas en la cabeza y no lograba concatenarlas ni ordenarlas de manera adecuada para presentarlas y discutir las con la dirección. Se percataba de que debía solicitar una reunión con todos los directores y presentar un plan completo. En consecuencia, tenía que pensar en todos los detalles, pues sería muy desagradable ser sorprendido por una pregunta que no estuviese en condiciones de responder satisfactoriamente.

Alberto opinaba que al personal que trabaja por horas debería evaluársele el desempeño mediante el método de escalas gráficas. Deberían definirse los factores de evaluación, y se relacionarían con las características del trabajo y las características personales. Se tendría un máximo de 10 factores, que tendrían 5 grados de variación: (A = deficiente, B = aceptable, C = regular, D = bueno, E = excelente). Debía diseñar un formulario y esquematizar los métodos y procedimientos por adoptar, de modo que el sistema funcionase apropiadamente.

El personal que trabaja por meses debería tener un sistema de evaluación de desempeño mediante el mismo método de las escalas gráficas, pero con factores de evaluación adecuados a su tipo de trabajo y su cultura organizacional. Se establecería un máximo de 10 factores, que también tendrían 5 grados de variación, pero relacionados con las características de trabajo, las características personales y algunas proyecciones hacia el futuro.

El personal de supervisión y jefatura debería tener un sistema más dinámico y profundo. Para lograr esto, Oliveira se inclinaba hacia el método de investigación de campo, que podría ser coordinado por el jefe de la sección de capacitación, Paulo Rezende, empleado perfectamente indicado para asumir este reto. Otra alternativa sería la administración por objetivos.

Oliveira se daba cuenta también de que la responsabilidad de evaluar compete a cada jefatura, pero que el consenso dentro de la empresa en cuanto a la implantación de evaluación sería fácilmente alcanzado si se creara un comité destinado a planear e implementar el sistema, no a ejecutar la evaluación. Pero, ¿cómo poner en el papel todas estas ideas y detalles para presentarlos ante la dirección?