

Capítulo 4.

Desempeño y productividad

Importancia

El Foro Económico Mundial define la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” y este, por su parte, determina la tasa de crecimiento de una economía.

Los cambios originados por la globalización de las economías han llevado a las organizaciones a volverse cada día más eficientes y productivas para llegar a ser más competitivas.

Es indudable que el mayor o menor crecimiento de la actividad productiva de los países está íntimamente relacionado con el crecimiento o decrecimiento de la productividad de las empresas y que esta se relaciona de manera directa con la eficiencia y productividad de los individuos que conforman la organización. Es decir, existe una proporcionalidad, ya que, a un mejor o mayor desempeño de las personas, de las empresas y de los países, mejores o mayores serán su productividad y competitividad.

Mediante los avances en productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el dispendio de recursos escasos y aumentar las utilidades. Esto permite a la organización proporcionar mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de la más alta calidad. En este proceso, los departamentos de personal contribuyen directamente mediante la identificación de procedimientos mejores y más eficaces para lograr los objetivos de la organización y, de manera indirecta, contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral.

En la siguiente figura se muestran las cifras del Reporte Global de Competitividad (RGC), liderado por los profesores Michael E. Porter, Jeffrey Sachs y John MacArthur, de la Universidad de Harvard, y que es presentado anualmente, desde 1979, en Davos (Suiza) por el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*). En él se presenta el Índice de Competitividad Global (*Global Competitiveness Index*) por países. El informe más reciente (2016-2017) evaluó 138 economías de países desarrollados y en vía de desarrollo, pudiéndose observar que Suiza lidera la clasificación como la economía más competitiva, desplazando a Estados Unidos, que descendió al segundo lugar después de haber liderado por varios años la competitividad mundial.

El índice de competitividad mide realmente la capacidad de los países y sus economías para proveer los mejores niveles de prosperidad a sus habitantes. Esta

habilidad depende en gran medida de qué tan productiva y eficientemente los países utilizan los recursos disponibles, e incluye doce indicadores para lograr conformar el escalafón mundial de competitividad, a saber: 1) instituciones, 2) infraestructura, 3) estabilidad macroeconómica, 4) salud y educación primaria, 5) educación superior y capacitación, 6) eficiencia del mercado de bienes, 7) eficiencia del mercado laboral, 8) desarrollo del mercado financiero, 9) preparación tecnológica, 10) tamaño del mercado, 11) sofisticación de los negocios, 12) innovación.

En la clasificación de los últimos tres años publicada en el RGC por el Foro Económico Mundial (FEM) y que se presenta en la Tabla 4.1, se puede apreciar que Suiza ha ocupado el primer lugar consecutivamente desde el año 2010, seguido por Singapur y los Estados Unidos.

Entre los diez primeros se puede observar el leve ascenso de la economía de Holanda al cuarto puesto, así como el leve descenso de Alemania al quinto lugar; el Reino Unido asciende al séptimo, mientras que Japón baja al octavo; en el décimo puesto se encuentra Finlandia (2016/2017), con un notable descenso respecto del cuarto lugar hace dos años.

En la tabla media y resaltados se encuentran cuatro países que conformaron en el año 2012 la Alianza del Pacífico, a saber: Chile, que ocupa el puesto 33, seguido por México en el lugar 51, Colombia en el 61 y Perú en el 67. Por su posición geográfica en el continente americano, así como por tener economías que ocupan un lugar relativamente comparable, el tratado de libre comercio firmado entre estos países se hizo como una iniciativa de integración regional para el desarrollo de los pueblos latinoamericanos.

Tabla 4.1 Escalafón, según Reporte Global de Competitividad

País	Escalafón 2014-2015	Escalafón 2015-2016	Escalafón 2016-2017
Suiza	1	1	1
Singapur	2	2	2
Estados Unidos	3	3	3
Holanda	8	5	4
Alemania	5	4	5
Suecia	10	9	6
Reino Unido	9	10	7
Japón	6	6	8
Hong Kong	7	7	9
Finlandia	4	8	10
Estonia	29	30	30
República Checa	37	31	31
España	35	33	32
Chile	33	35	33
Tailandia	31	32	34
Lituania	41	36	35

Polonia	43	41	36
Azerbaiyán	38	40	37
Kuwait	40	34	38
India	71	55	39
Malta	47	48	40
Indonesia	34	37	41
Panamá	48	50	42
Rusia	53	45	43
Italia	49	43	44
Mauricio	39	46	45
Portugal	36	38	46
Sudáfrica	56	49	47
Baréin	44	39	48
Letonia	42	44	49
Bulgaria	54	54	50
México	61	57	51
Ruanda	62	58	52
Kazajistán	50	42	53
Costa Rica	51	52	54
Turquía	45	51	55
Eslovenia	70	59	56
Filipinas	52	47	57
Brunéi Darussalam	*	*	58
Georgia	69	66	59
Vietnam	68	56	60
Colombia	66	61	61
Rumania	59	53	62
Jordania	64	64	63
Botswana	74	71	64
Eslovaquia	75	67	65
Omán	46	62	66
Perú	65	69	67
Macedonia del Norte	63	60	68
Hungría	60	63	69
Marruecos	72	72	70
Madagascar	130	130	128
Rep. Democrática del Congo	*	*	129
Venezuela	131	132	130
Liberia	*	129	131
Sierra Leona	138	137	132
Mozambique	133	133	133
Malawi	132	135	134
Burundi	139	136	135
Chad	143	139	136
Mauritania	141	138	137
Yemen	142	*	138

* Información no disponible.

A continuación se hace un breve resumen de lo ocurrido durante el último año en las economías de los cuatro países que conforman la Alianza del Pacífico, según análisis hecho por el FEM.

Chile

En el reporte 2015-2016 Chile se ubicó en el lugar 35, entre un total de 140 países, con un índice de 4,6 que es prácticamente igual a la calificación de las últimas tres mediciones. Sin embargo, respecto de la medición anterior, Chile descendió dos puestos.

Analizando los doce pilares considerado por el Foro Económico Mundial se puede afirmar que Chile está bien ubicado en requerimientos básicos y factores de eficiencia, pero mal en innovación y sofisticación. Las áreas en que registra mejor evaluación son desarrollo de mercado financiero, ambiente macroeconómico e instituciones. Sin embargo, aún existen desafíos pendientes en los pilares de salud y educación primaria, en sofisticación de los negocios y en la eficiencia del mercado laboral; a lo anterior se debe sumar un bajo desempeño en las áreas de infraestructura e innovación.

México

En los resultados 2015-2016 analizados por el FEM, México avanzó cuatro posiciones, al pasar del lugar 61 al 57. Esto se debió principalmente a mejoras en la eficiencia de los mercados financieros, la sofisticación de los negocios y el impulso de la innovación. Los resultados muestran que las recientes reformas estructurales han dado frutos. Sin embargo, los desafíos persisten: además de que el mercado laboral sigue siendo poco flexible, las instituciones públicas y privadas se encuentran debilitadas y deterioradas, lo cual refleja la percepción de altos niveles de corrupción y el obstáculo que esto representa para la realización de negocios.

Colombia

Según los resultados reportados en el RGC 2015-2016, Colombia se ubicó en el puesto 61 entre 140 economías, mientras que el año anterior había ocupado la posición 66 entre 144 países. En relación con el conjunto de economías analizadas por el FEM, Colombia se ubicó en el quinto lugar de América Latina, ganando dos posiciones, frente a Perú y Brasil. En cuanto a la posición relativa, es decir, el porcentaje de países superados, Colombia registra en 2015 un repunte que

la lleva a ubicarse en su mejor nivel de los últimos nueve años y mantiene la tendencia a la recuperación desde el descenso presentado en el año 2008.

Perú

Este país se ubica en el puesto 67, subió dos puestos respecto del año anterior. Mantiene la tercera posición a nivel suramericano, detrás de Chile y Colombia, y continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe.

Por otra parte, vale la pena analizar los resultados de los estudios de competitividad efectuados anualmente por el Institute for Management Development (IMD) y compendiado en el *World Competitiveness Yearbook (wcy)* en el escalafón que reseña la Tabla 4.2.

Tabla 4.2 Competitividad por países, período 2012-2016

País	Escalafón				
	2012	2013	2014	2015	2016
Singapur	4	5	3	3	4
China (Hong Kong)	1	3	4	2	1
Estados Unidos	2	1	1	1	3
Suiza	3	2	2	4	2
Australia	15	16	17	18	17
Suecia	5	4	5	9	5
Canadá	6	7	7	5	10
Taiwán	7	11	13	11	14
Noruega	8	6	10	7	9
Malasia	14	15	12	14	19
Luxemburgo	12	13	11	6	11
Holanda	11	14	14	15	8
Dinamarca	13	12	9	8	6
Austria	21	23	22	26	24
Qatar	10	10	19	13	13
Alemania	9	9	6	10	12
Israel	19	19	24	21	21
China	23	21	23	22	25
Finlandia	17	20	18	20	20
Nueva Zelanda	24	25	20	17	16
Irlanda	20	17	15	16	7
Reino Unido	18	18	16	19	18
Corea del Sur	22	22	26	25	29
Francia	29	28	27	32	32
Bélgica	25	26	28	23	22
Tailandia	30	27	29	30	28

Japón	27	24	21	27	26
Chile	28	30	31	35	36
República Checa	33	35	33	29	27
Islandia	26	29	25	24	23
India	35	40	36	44	41
Polonia	34	33	44	33	33
Kazajistán	32	34	32	34	47
Estonia	31	36	30	31	31
Indonesia	42	39	37	42	48
España	39	45	39	37	34
Portugal	41	46	43	36	39
Brasil	46	51	54	56	57
Filipinas	43	38	42	41	42
Italia	40	44	46	38	35
Perú	44	43	50	54	54
Hungría	45	50	48	48	46
Lituania	36	31	34	28	30
Sudáfrica	50	53	52	53	52
Colombia	52	48	51	51	51
Grecia	58	54	57	50	56
México	37	32	41	39	45
Turquía	38	37	40	40	38
Eslovaquia	47	47	45	46	40
Jordania	49	56	53	52	53
Rusia	48	42	38	45	44
Eslovenia	51	52	55	49	43
Bulgaria	54	57	56	55	50
Rumania	53	55	47	47	49
Argentina	55	59	58	59	55
Croacia	57	58	59	58	58
Ucrania	56	49	49	60	59
Venezuela	59	60	60	61	61

En general, el IMD mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias a fin de elevar su productividad y, a partir de ello, incrementar el bienestar de su población.

La metodología utilizada por el IMD en la clasificación de 61 economías para igual número de países y su lugar en competitividad, tiene en cuenta 4 grandes factores, 20 subfactores y 342 criterios, lo cual permite afirmar que es una herramienta muy valiosa como referente para que cada uno de los países pueda analizar sus avances, estabilidad o descensos en el escalafón, a fin de diseñar las estrategias que permitan a cada economía ganar puestos en la búsqueda de ser cada día más competitiva.

Factores y subfactores

1. Desempeño económico del país: 84 criterios
 - Economía nacional.
 - Comercio internacional.
 - Inversión internacional.
 - Empleo.
 - Precios.

2. Eficiencia gubernamental: 71 criterios
 - Finanzas públicas.
 - Política fiscal.
 - Marco institucional.
 - Legislación en los negocios.
 - Marco social.

3. Desempeño de la eficiencia en los negocios: 71 criterios
 - Productividad.
 - Mercado y trabajo.
 - Finanzas.
 - Prácticas administrativas.
 - Actitudes y valores.

4. Infraestructura: 116 criterios
 - Infraestructura básica.
 - Infraestructura tecnológica.
 - Infraestructura científica.
 - Salud y medio ambiente.
 - Educación (enseñanza).

En el escalafón mostrado, al hacer un análisis rápido del año 2016 se puede observar que China ocupa el primer lugar, seguido por Suiza, Estados Unidos y Singapur. Consistentemente desde el año 2002, Venezuela ocupa el último lugar entre 61 países; la explicación es obvia si se considera la crisis económica (hiperinflación para 2018 cerro 1.698.000%, dependencia del petróleo), social (escasez alimentaria) y política (autocracia gubernamental).

Por otra parte, al igual que se hizo en el escalafón presentado por el Foro Económico Global, en subrayado aparecen los cuatro países que conforman el tratado de libre comercio denominado Alianza del Pacífico y conformado por Chile, Perú, Colombia y México.

A continuación, un breve análisis de lo ocurrido en los últimos tres años en estas economías:

Chile

La economía chilena, si bien es cierto ocupa los primeros lugares en el concierto de las economías latinoamericanas, también es preciso considerar que, aunque en el año 2016 ocupó el puesto 36 en el escalafón y en los dos años anteriores los lugares 35 y 31 respectivamente, entre el 2002 y el 2011 estuvo entre los puestos 22 a 28, y logró estar en el 19 en 2005, entre las 61 economías analizadas.

Perú

Perú se ubica en la posición 54 del escalafón de Competitividad Mundial 2015 y 2016 del IMD, o sea que descendió cuatro puestos a partir de 2014. Esta tendencia descendente se comenzó a observar desde los años 2008 a 2011, cuando mantuvo una posición promedio de 37 en la muestra de 61 países. En la última década es indiscutible que Perú ha demostrado un gran desempeño para lograr estabilidad macroeconómica, lo cual le ha permitido afrontar las crisis internacionales sin generar un gran impacto en su economía.

Colombia

De acuerdo con el Anuario Mundial de Competitividad correspondiente a los años 2014-2015-2016, Colombia conserva el puesto 51 en el escalafón mundial. Esto ha permitido que Colombia siga ocupando su posición como el tercer país más competitivo en América Latina, luego de Chile y México, respectivamente, aunque entre los años 2002 y 2011 hubiera mantenido como promedio la posición 43.

México

La economía de este país perdió seis lugares en competitividad, al descender del puesto 39 en el 2015 al 45 en 2016.

México descendió en los cuatro factores considerados para las 61 economías. En desempeño económico pasó del puesto 19 al 23, en eficiencia gubernamental cayó del 41 al 46, en eficiencia empresarial bajó del 38 al 42 y en infraestructura retrocedió del 52 al 53.

En resumen: para el año 2016 Latinoamérica mantuvo el ordenamiento del año anterior, salvo el intercambio dado entre los países que ocupaban los lugares 3 y 4. Chile continúa siendo el país más competitivo de América Latina, en el lugar 35, pese a que por cuarto año consecutivo cede posiciones en el escalafón mundial. México, por su parte, recupera dos posiciones luego del traspie del año

anterior, cuando cedió nueve lugares. El hecho de que Perú caiga cuatro puestos, aunado a que Colombia mantenga su lugar, ocasiona que este último conquiste una casilla en el escalafón regional. Así, el país andino es el segundo que sobrepasa Colombia en los últimos tres años, luego de que en 2013 hiciera lo mismo con Brasil. El resto de países: Brasil, Argentina y Venezuela, presentan cambios negativos en la posición ocupada en 2015 frente a la registrada un año atrás.

El análisis y las observaciones hasta acá descritas muestran un panorama de la posición que en competitividad ocupan 140 economías según el FEM, o la posición igualmente en competitividad que ocupan 61 países según los estudios efectuados por el International Institute for Management Development y compendiados en el Anuario de Competitividad Mundial.

Vale la pena recordar que la competitividad entre países se debe al grado de productividad, y que la productividad de estos no es otra cosa que el resultado de la productividad de las empresas y las personas que en ellas laboran.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su *evaluación*, que significa no solo la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Quizá un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la capacitación, la selección y el desarrollo. Además puede indicar deficiencias en el desarrollo del personal⁷.

Whisler y Harper⁸ han encontrado que los siguientes cambios también han sido significativos en el entorno laboral durante los últimos veinte años (de ahí la importancia de implantar políticas encaminadas a evaluar el desempeño de los individuos):

- Modificaciones en la estructura ocupacional que favorezcan la adquisición de mayor destreza.
- Desarrollo de la automatización.
- Crecimiento de las organizaciones.
- Logros del sindicalismo.
- Incremento de las actividades del personal de apoyo.
- Mayor especialización en las funciones de los miembros de la organización, combinada con mayor preparación técnica.
- Cambios en la filosofía de la gerencia: de una administración científica a un enfoque de relaciones humanas y luego a técnicas cuantitativas en la toma de decisiones y a la planeación general corporativa.

⁷ *Ibíd.*

⁸ Whisler, T. L., Harper, S. F. (eds.) (1962). *Performance Appraisal: Research and Practice*. Nueva York: Holt, Rineheart and Winston Inc.

Asimismo, cabe recordar que si las empresas se empeñan en desarrollar e implantar análisis de cargos, manuales de funciones, perfiles ocupacionales y estructuras salariales, bien vale la pena que estos esfuerzos no se queden ahí, sino que puedan usarse como herramientas para evaluar el desempeño de cada uno de los miembros de la organización y así poder detectar, no solo cuáles son sus debilidades, sino también las fortalezas y oportunidades en el ejercicio de sus funciones.

En qué consiste

Más que una definición, la *evaluación del desempeño* se entiende como “una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”⁹.

Desempeño (*performance*, en inglés) es “la manera como algo o alguien funciona” (Andrade 2011). Por su parte, evaluar viene del francés *évaluere* y significa “señalar el valor de una cosa”. Se puede decir, entonces, que evaluación del desempeño es el proceso de “señalar el valor o juzgar la manera como algo o alguien funciona”.

Asimismo, esta evaluación es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado al comparar la ejecución de las funciones y los objetivos esperados con los logros obtenidos.

Vale la pena recordar que el desempeño depende de situaciones y varía de persona a persona, según innumerables factores y condiciones. La evaluación del desempeño es un proceso subjetivo, mediante el cual se puede apreciar el valor relativo de una persona en la compañía, desde el punto de vista de sus habilidades, ejecutorias y potencial en un período específico.

Normalmente la evaluación consiste en el juicio subjetivo que un superior hace del subordinado sobre cómo está cumpliendo las obligaciones y responsabilidades con la empresa. Sin embargo, la subjetividad de la evaluación se puede minimizar, utilizando procedimientos que lleven a evaluar al empleado en función de objetivos o *estándares de desempeño* cuantificables; en otras palabras, la ejecución de las funciones será un indicativo de si los procesos de selección, capacitación y ubicación han sido los debidos; de lo contrario, se deberán tomar las medidas correctivas que lleven al individuo a alcanzar los objetivos de los que se ha hecho responsable en su cargo.

Los criterios de evaluación del desempeño, para que sean objetivos, deberán ser independientes de los intereses, prejuicios y preferencias del evaluador, aunque esto a veces es muy difícil de lograr; no obstante, el éxito de toda evaluación, tanto de cosas como de personas, dependerá de la imparcialidad con que se haga, así que deberá buscarse siempre que los criterios empleados tengan la máxima objetividad posible.

⁹ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*, 5.a ed. México: McGraw-Hill.

Ubicación

La evaluación del desempeño como función de la integración y gestión humana ocupa un lugar muy importante en lo concerniente al proceso administrativo de la integración de recursos humanos.

Debe recordarse que el proceso administrativo contempla las funciones presentadas en la Figura 4.1.

Al observar el organigrama se encuentra que la primera labor, a cargo de la función ‘integración y gestión humana’, está relacionada con el diseño de puestos de trabajo. A través del caso práctico desarrollado en este texto se muestra todo el proceso para analizar cada uno de los cargos en la empresa: desde la obtención de la información (análisis ocupacional), hasta el diseño de las funciones y los requisitos que una persona deberá llenar (perfil) para desempeñar eficientemente el cargo.

Otras labores fundamentales guardan relación con las políticas de la organización en cuanto a fuentes de reclutamiento, selección de personal, planeación de carreras, compensaciones e incentivos, capacitación, desarrollo y sistemas de control, higiene y seguridad industrial, y auditoría e información para hacer el análisis de la fuerza laboral disponible en la empresa.

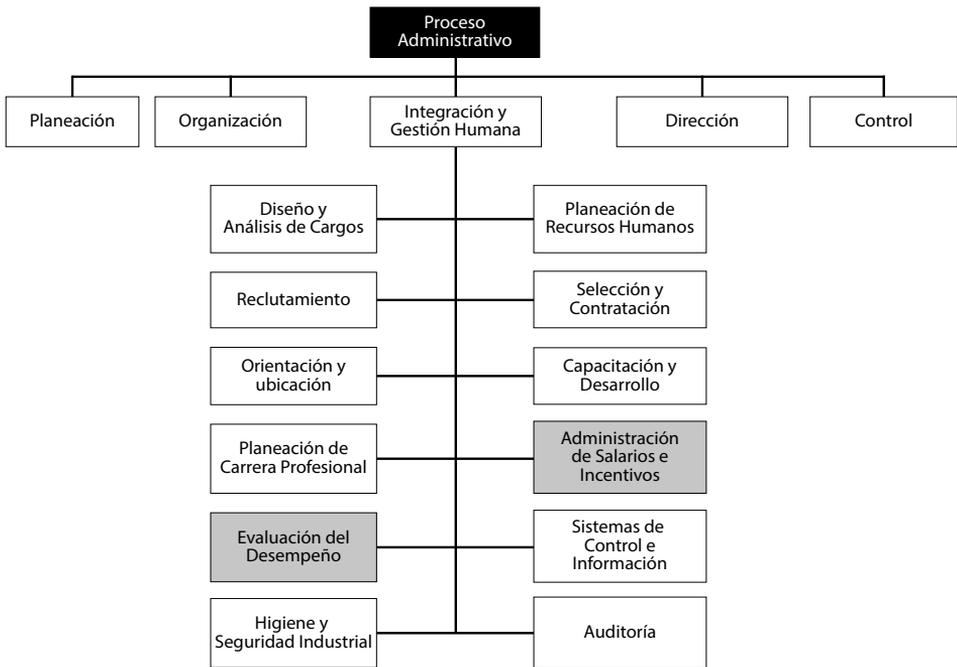


Figura 4.1 Funciones del proceso administrativo

Responsabilidad

Se puede afirmar que, si bien es cierto que la responsabilidad total de la organización está en manos de su gerente o de quien la representa legalmente, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas es de quienes, de una u otra manera, tienen personas bajo su mando, de acuerdo con la estructura orgánica de la empresa. Cada uno será, entonces, el responsable del desempeño del personal a su cargo.

La labor de evaluar y seguir el desempeño es entonces responsabilidad de la gerencia, pero en razón de que el gerente no cuenta con los recursos de tiempo para llevar a cabo dicha evaluación esta función se le deberá asignar al órgano especializado, que en la mayor parte de los casos le corresponde al departamento de gestión humana. Esta dependencia es la que tiene los elementos con los cuales diseñar las herramientas necesarias para llegar a ser eficientes en la tarea de evaluar a los individuos en su desempeño y logro de objetivos.

Por lo general, el departamento o la dirección de gestión humana, una vez diseñadas las herramientas de evaluación, asigna esta tarea a un comité de evaluación, constituido por empleados pertenecientes a diferentes dependencias. En algunas compañías, sin embargo, se opta por la *autoevaluación*, que es responsabilidad del mismo individuo, quien junto con el gerente o supervisor establece los parámetros y objetivos que se deben alcanzar en un período determinado (por lo general un año). Esta tendencia corresponde al enfoque de Peter Drucker en su obra *The practice of management*, denominado “administración por objetivos y autocontrol”, que se explicará más adelante.

Objetivos

Se considera que el objetivo general de la evaluación del desempeño es determinar cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que el individuo tiene en el desarrollo de su cargo. Además, cada uno necesita saber no solo cómo es su desempeño, sino las medidas correctivas que se deben tomar para el logro de los objetivos, razón por la cual la evaluación del desempeño se convierte en la herramienta ideal para alcanzar mejores resultados y permitir lo siguiente:

- Ubicar a la persona con el perfil adecuado a los requerimientos del cargo. Así se asegura que las funciones se desarrollarán mejor cuando el individuo reúne los requisitos que el puesto de trabajo exige.
- Capacitar y entrenar a las personas en aquellos puntos débiles encontrados durante el proceso de evaluación.

- Establecer una política de promociones, ascensos e incentivos salariales que redunde, no solo en una mayor motivación, sino en una mejora de las relaciones superior-subordinado.
- Estimular una mayor eficiencia y productividad de las personas que lleve a la empresa a ser más competitiva.
- Dar a conocer al individuo, a través de la evaluación, los *estándares de desempeño* y los objetivos que se esperan de él, así como proporcionarle la retroalimentación pertinente.
- Ayudar a identificar a aquellas personas que poseen las habilidades y capacidades necesarias para ser transferidas a otros cargos o departamentos.
- Mantener alta moral en todos los miembros de la organización, lo cual se traducirá indudablemente en autodesarrollo, crecimiento y progreso de ellos.

Usos de la evaluación del desempeño

En la Tabla 4.3 se muestran los usos más frecuentes y comunes de las evaluaciones del desempeño, cuyas calificaciones se basan en una escala de siete puntos¹⁰.

Tabla 4.3 Usos frecuentes de la evaluación de desempeño

Clasificación		Puntuación
1	Administración de salarios	5.85
2	Retroalimentación del desempeño	5.67
3	Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona	5.41
4	Documentación de las decisiones del personal	5.15
5	Reconocimiento del desempeño de la persona	5.02
6	Determinación de la promoción	4.80
7	Identificación del desempeño deficiente	4.96
8	Apoyo para la identificación de metas	4.90
9	Decisión de retener o despedir	4.75
10	Evaluación del alcance de metas	4.72
11	Cumplimiento de los requerimientos legales	4.58
12	Determinación de transferencias y asignaciones	3.66
13	Decisiones sobre despidos	3.51
14	Identificación de las necesidades de capacitación de las personas	3.42
15	Determinación de las necesidades organizacionales de capacitación	2.74
16	Planeación de personal	2.72
17	Refuerzo de la estructura de autoridad	2.65
18	Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional	2.63
19	Establecimiento de criterios para la investigación de validación	2.30
20	Evaluación de los sistemas de personal	2.04

¹⁰ Adaptado (con permiso) de Cleveland, J. N., Murphy, K. R., Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.

Circuito de control administrativo

Así como la integración y la gestión humana son funciones del proceso administrativo, el *control* es también parte fundamental de este; por tanto, conviene que se examine alrededor del desempeño individual en las organizaciones.

El control se puede definir como la comparación y medición entre los objetivos alcanzados y los deseados por la organización y por los individuos que la conforman. El proceso de control empieza con el diseño de los objetivos o estándares deseados de desempeño y termina con la implantación de los correctivos necesarios para el logro de ellos, tal como se muestra en la Figura 4.2.

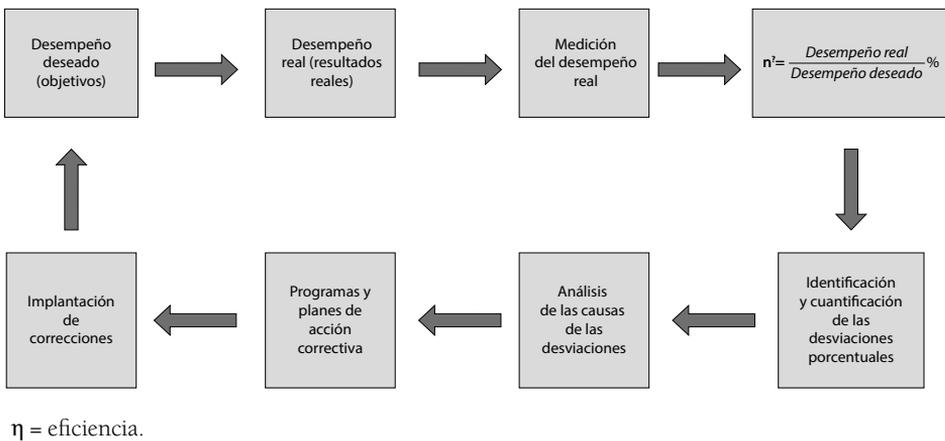


Figura 4.2. Circuito de control administrativo

Desempeño deseado

Es lo que se espera del individuo en el desempeño del cargo: cómo desarrolla sus funciones, cómo emplea sus habilidades; en fin, cuáles son los objetivos generales y específicos que debe alcanzar como resultado de realizar eficientemente las labores que se le han encomendado.

Desempeño real

Son los resultados o logros de las personas reales en términos cuantificables a lo largo del tiempo.

Medición del desempeño real

La medición del desempeño real se logra comparando los objetivos propuestos (desempeño deseado) y los resultados reales, para poder así cuantificar, en materia de porcentaje, la eficiencia en el alcance de los objetivos.

Conocido el porcentaje de eficiencia, por diferencia se encuentra el porcentaje de desviación para poder analizar las posibles causas y proponer e implantar las acciones correctivas que lleven a la persona a lograr un desempeño eficiente con el máximo de productividad.

Es entonces cuando se puede afirmar que la evaluación del desempeño bien vale la pena, ya que se logra el propósito para el cual se hizo, esto es, llevar a la empresa a ser más productiva y más competitiva en un mercado globalizado e igualmente competitivo.

Estándares de desempeño

La evaluación del desempeño requiere establecer estándares que permitan ser más objetivas las mediciones de los resultados.

Con el fin de motivar a los empleados a ser más productivos, es necesario desarrollar estándares de desempeño para cada uno de los cargos en la empresa. Es a través de estos estándares como la compañía puede determinar con qué eficiencia los empleados están realizando sus labores.

Los estándares de desempeño están asociados con los éxitos de un cargo y se derivan de las diversas funciones o deberes que forman parte de este y que se encuentran en la descripción de funciones. Cada uno de los cargos tiene su razón de ser, su naturaleza y funciones. Cada función es una frase de qué se debe hacer (metas por alcanzar), cómo (procedimiento o método usado) y por qué (justificación).

Los estándares indican cuál trabajo en su ejecución puede considerarse insatisfactorio, satisfactorio o sobresaliente. Además, los estándares le facilitan a la dirección de la empresa identificar las necesidades de capacitación de los empleados y sientan las bases para ascensos y promociones.

Por lo general los empleados y sus supervisores trabajan sobre falsas verdades, ya que muchas veces el supervisor supone que sus subordinados entienden cuáles son las funciones, así como el procedimiento para desarrollarlas y los objetivos esperados. Si los estándares no se comunican y explican ampliamente a cada uno de los empleados, se corre el riesgo de que cada quien diseñe sus propios objetivos y funciones, al igual que sus procedimientos, lo cual con seguridad resultará en grandes bajas en productividad y calidad, con todas las consecuencias que este hecho representa para la compañía.

Con respecto a los métodos utilizados para fijar *estándares de desempeño*, se deberá tener en cuenta si los trabajos propios del cargo implican tareas repetitivas o no. Es conveniente establecer esta diferencia, ya que los cargos pertenecientes a cualquiera de las dos clasificaciones están relacionados con el grado de complejidad, factor que debe considerarse cuando se efectúa el análisis ocupacional, tal como se explicará al desarrollar el caso práctico por el método de asignación de puntos.

En este orden de ideas, a continuación se describen algunos métodos para establecer los estándares de desempeño en la empresa, tal como lo explican Zollitsch y Langsner¹¹.

Registros históricos

Las cifras históricas pueden ser útiles para estudiar comportamientos anteriores y determinar, de una u otra manera, promedios y tendencias para el futuro. Es conveniente que las organizaciones lleven registros de los resultados obtenidos en tiempo por cada uno de los empleados, de modo que les permitan analizar las tendencias del pasado y proyectar el futuro en las mismas condiciones o en diferentes circunstancias.

Si la compañía dispone de otro método para determinar los estándares, los registros o cifras históricas no se deben tener en cuenta, pues para que puedan usarse deben ser confiables y estar basados en el conocimiento muy satisfactorio de los métodos de producción. En el campo de las ventas las cifras históricas pueden promediarse con estimados y así tener la posibilidad de determinar estándares más reales para el inmediato futuro.

Análisis y medición del trabajo

Esta técnica, usada en la ingeniería industrial y denominada “estudios de tiempos y movimientos”, es sin duda una muy buena herramienta para determinar los estándares de desempeño.

La medición del trabajo implica analizar el método utilizado para mejorar las técnicas de producción y hacer un uso más eficiente de los materiales, las instalaciones, los equipos y, lo que es más importante, las personas. Esto permitirá una mejor planeación, control y dotación de personal con miras a establecer planes de incentivos y compensaciones, lo cual se traduce en una mayor productividad.

¹¹ Zollitsch, H. G., Langsner, A. (1961). *Wage and salary administration*, 2.a ed. Cincinnati: South - Western Publishing Co.

El principal objetivo del análisis y la medición del trabajo es mejorar la forma existente de hacer las cosas. Con todo, al imponer el cambio se debe prestar atención a las reacciones de los empleados, bien sea que estén sindicalizados o no.

Para ser efectivo, el análisis y la medición del trabajo deben integrarse al proceso normal de administración y no dejarse solo a los especialistas, pues no es algo que pueda iniciarse y aplicarse casualmente, sino que ha de ser un proceso llevado a cabo en forma continua. A menos que el análisis y la medición se expliquen debidamente, se puede encontrar mucha resistencia en todos los niveles de la organización.

Los pasos que deben seguirse para introducir el análisis y la medición del trabajo se clasifican en dos etapas: la primera es concientizar a todos sobre los propósitos de la administración y crear un clima de confianza favorable en los miembros de la organización. La segunda es el uso físico de la técnica del análisis en las distintas secciones de la empresa.

El estudio del tiempo es la técnica original para la medición del trabajo y se centra en la observación de los movimientos mientras este se realiza. En razón de que uno de los objetivos de dicha medición es fijar tiempos objetivos (tiempos estándar) con los cuales comparar los resultados alcanzados y con ello ejercer control, el estudio directo del tiempo solo es de utilidad para el trabajo repetitivo.

Para llevar a feliz término un estudio de tiempos y movimientos con miras a fijar estándares de desempeño en cualquier tarea, se deben tener en cuenta los siguientes pasos generales:

- Hacer una descripción exacta de dónde comienza y dónde termina la tarea, y del método por el cual se debe realizar, incluyendo detalles de material, equipo, condiciones, entre otros.
- Establecer un sistema para registrar el tiempo real que les toma a los trabajadores hacer la tarea mientras están en observación.
- Tener un concepto claro de lo que significa el ritmo normal de trabajo.
- Evaluar las holguras de reposo que se deben asociar a cada tarea, aplicando tablas estándar de suplementos de fatiga (elaboradas por la Organización Internacional del Trabajo - OIT), para valorar o cuantificar la calidad ergonómica de la operación en análisis, es decir, qué tan efectivamente se está ejecutando la operación.

Tiempos predeterminados

Como una extensión de los tiempos y movimientos, los tiempos predeterminados son valores asignados a los movimientos que se espera debe realizar el trabajador, habiendo descontado previamente los tiempos por demoras en el proceso y fatiga del personal.

Muestreo de trabajo

Es una técnica que consiste en la observación periódica de la forma como se están llevando a cabo las funciones de los cargos, con el propósito de medir el trabajo y establecer métodos estándar para estos. La teoría del muestreo se basa en las leyes fundamentales de la probabilidad y un adecuado número de muestras dará la confiabilidad necesaria para fijar estándares en el universo de la empresa.

Al desarrollar un estudio de muestreo se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Determinar el objetivo del estudio.
- Precisar el área de estudio.
- Determinar las categorías del estudio.
- Evaluar la confiabilidad del estudio.
- Estimar el porcentaje del elemento que se quiere medir por cada recurso.
- Calcular el número de observaciones.
- Calcular cuántas veces se deben hacer las observaciones.
- Determinar los recursos que se requieren para efectuar el estudio.
- Elaborar una tabla de resultados y generar las respectivas conclusiones.

Estimaciones

Este método consiste en la determinación de estándares sustentados en el buen juicio o en la formación académica de quien los establece. Las estimaciones se pueden utilizar cuando no se cuenta con cifras estadísticas o no se dispone de otros métodos.

Aproximaciones sucesivas

En esta técnica las personas que hacen las estimaciones se ven forzadas a efectuar varios estimados, comenzando en un extremo y yendo hasta el extremo opuesto. Sin embargo, el método requiere que quienes hagan las estimaciones tengan una gran experiencia para determinar los resultados que se esperan del estándar y poder relacionarlo con el salario, pues cada individuo es un caso diferente y no todos los supervisores o miembros de la administración poseen los conocimientos necesarios para hacer las estimaciones y aproximaciones reales y confiables.

PERT (*Program Evaluation and Review Technique*)

El Pert es una técnica que ayuda a identificar y fijar tiempos estándar de ejecución de una labor, así como las actividades necesarias para completar un proyecto.

Esta técnica, establecida en 1958 para la United States Navy por la firma Booz Allen Hamilton y diseñada en el proyecto de misiles Polaris en Estados Unidos, puede usarse para calcular y determinar los estándares en tiempo (*Pert time*) y los costos (*Pert cost*) de cada actividad y del proyecto total.

Además de las técnicas anteriores existen otras para el diseño y la fijación de estándares, como los presupuestos, la carta de gerencia y el autoestudio (para cargos ejecutivos).

Responsabilidad por la fijación de estándares

¿Quién es el más calificado para la fijación de estándares de desempeño? es una pregunta que surge cuando se evalúan los resultados obtenidos por las personas. Lo más indicado es que sea el superior inmediato quien los establezca, por ser la persona que mejor conoce cada uno de los cargos bajo su responsabilidad y supervisión.

En cargos no administrativos el jefe de planta (llamado 'capataz' en algunas organizaciones) será el más indicado para diseñar, junto con el subordinado, los procedimientos y métodos estándares de trabajo.

La mayor parte de las organizaciones tienen personas entrenadas para el diseño y la fijación de estándares, por lo general ingenieros industriales, o ingenieros de métodos preparados especialmente en el estudio de movimientos y la toma de tiempos.

En cargos administrativos se presenta alguna dificultad al establecer tales estándares, debido a la repetición de tareas en ellos. Se recomienda entonces que un comité de dos o más personas sea el que los fije, para una mayor validez y aceptación. En todo caso es aconsejable que el superior y el comité involucren al subordinado en su diseño, pues seguramente si así sucede este último estará más comprometido y motivado a tener un desempeño acorde a las expectativas de la organización.

Qué se debe evaluar

La mayoría de los primeros métodos de evaluación empleó alguna forma de calificación de características personales. Básicamente, para clasificar las características personales como las actitudes, la lealtad, la iniciativa, es necesario que el supervisor evalúe a los subordinados en alguna forma cuantitativa o descriptiva¹².

Más adelante se muestra una forma muy usada de evaluar características personales (ver tabla 4.4); asimismo, se presenta una hoja de trabajo para revisar

¹² Rock, L. M. (1989). *Manual de administración de sueldos y salarios*, 2.ª ed. México: McGraw-Hill.

el desempeño del empleado en relación con la *cantidad* y *calidad* del trabajo, al igual que la *agudeza* y *pertenencia*, con sus respectivos factores, para evaluar características personales (ver tabla 4.5)¹³.

Tabla 4.4 Formas de evaluar características personales

Formas de evaluar características personales			
Mediante la siguiente escala, califique estas características del empleado		3 → Excelente	
		2 → Aceptable	
		3 → Necesita desarrollo	
		0 → No observada	
Presentación	_____	Capacidad para aprender	_____
Seguridad en sí mismo	_____	Precisión	_____
Habilidad para expresarse	_____	Cumple con los tiempos establecidos	_____
Astucia	_____	Salud	_____
Ambición	_____	Entusiasmo	_____
Iniciativa	_____	Actitud y aceptación de responsabilidades	_____
Energía	_____	Empleo del tiempo	_____
Conocimiento del departamento	_____	Empleo del tiempo para realizar una tarea	_____
Relación con: Superiores	_____	Independencia	_____
Compañeros	_____	Aceptable	_____
Clientes	_____	Madurez	_____
Evaluación general			
Considerados todos los factores, mi evaluación general de este empleado es (marque uno):			
	1 _____	Excelente	
	2 _____	Una buena persona que debe trabajar bien	
	3 _____	Una persona inteligente	
	4 _____	Una persona adecuada pero con limitaciones	
	5 _____	Solo satisfactoria	
Si es revisada, reacción o comentarios del empleado:			
Revisada con el empleado por: _____		Fecha: _____	

Tabla 4.5 Hoja de trabajo para evaluar el desempeño del empleado

Hoja de trabajo para evaluar el desempeño del empleado			
Nombre del empleado	Departamento	Calificado por	Fecha
Instrucciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cuadro junto al factor que tiene la descripción más exacta del empleado, con respecto a ese factor solamente. • Coloque en la última columna de la derecha los puntos de calificación (0, 1, 2, 3) de cada factor. • Agregue los puntos en cada sección y divida el resultado por el número que aparece en la hoja. Redondee las fracciones del modo siguiente: 0,5 a 1,4 = 1; 1,5 a 2,4 = 2; 2,5 a 3,0 = 3. No debe calificar un puesto por un factor en particular; divida por el número de factores evaluados y no por el número indicado. • Coloque la 'calificación' en la tarjeta de evaluación. 			

¹³ Ibid.

Calidad					
Factores	Deficiente → 0	Satisfactorio → 1	Bueno → 2	Excelente → 3	Puntos de calificación
Presentación del trabajo	<input type="checkbox"/> Generalmente el trabajo está descuidado e incompleto. El empleado no se preocupa por la apariencia del trabajo; con frecuencia este debe rehacerse.	<input type="checkbox"/> Parte del trabajo está descuidado e incompleto. El empleado trata de hacer un trabajo aceptable, pero con frecuencia debe rehacerlo y necesita recordatorios.	<input type="checkbox"/> El trabajo es por lo general limpio y completo. El empleado se siente orgulloso de su trabajo y rara vez lo rehace.	<input type="checkbox"/> El trabajo es excepcionalmente prolijo, bien organizado y completo. El empleado siente orgullo poco común por el trabajo que realiza. Rara vez tiene que rehacer el trabajo.	
Precisión en el trabajo	<input type="checkbox"/> Continuamente comete errores. No se esfuerza por verificar su trabajo y otras personas deben revisarlo todo.	<input type="checkbox"/> A menudo comete errores. Con cierta frecuencia verifica su trabajo. Otras personas deben verificar su trabajo el 50% del tiempo.	<input type="checkbox"/> Solo en ocasiones comete errores. Casi siempre revisa su trabajo con el fin de obtener mayor precisión. Apenas esporádicamente necesita que otras personas revisen su trabajo.	<input type="checkbox"/> Es raro que cometa errores Siempre verifica su propio trabajo, no necesita la revisión de otras personas.	
Supervisión necesaria	<input type="checkbox"/> Necesita ser dirigido constantemente, pero los resultados son pocos.	<input type="checkbox"/> Requiere alto grado de dirección para mantener el nivel mínimo de calidad.	<input type="checkbox"/> En forma ocasional necesita dirección para mantener un alto nivel de calidad	<input type="checkbox"/> Rara vez necesita dirección para mantener excelente nivel de calidad.	
Ha mejorado	Recomendaciones para mejorar:		Total de puntos		
Cambio escalo o nulo			Dividido entre	3	
Ha retrocedido			Calificación		

Cantidad					
Factores	Deficiente → 0	Satisfactorio → 1	Bueno → 2	Excelente → 3	Puntos de calificación
Volumen	<input type="checkbox"/> Volumen de trabajo por debajo del nivel aceptable.	<input type="checkbox"/> El volumen de trabajo corresponde al nivel mínimo.	<input type="checkbox"/> El volumen de trabajo es el de un trabajador promedio.	<input type="checkbox"/> Su volumen de trabajo es excepcional; supera el promedio de requisitos.	
Utilización del tiempo	<input type="checkbox"/> Con frecuencia pierde tiempo entre las tareas.	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente pierde tiempo.	<input type="checkbox"/> Pierde muy poco tiempo.	<input type="checkbox"/> Utiliza todo el tiempo de su trabajo.	
Organización del trabajo	<input type="checkbox"/> No organiza el trabajo; rara vez cumple los plazos establecidos.	<input type="checkbox"/> Organiza parcialmente el trabajo, a menudo no cumple con los plazos establecidos.	<input type="checkbox"/> Organiza bien el trabajo, solo en ocasiones no cumple los plazos establecidos.	<input type="checkbox"/> Organiza extraordinariamente bien su trabajo, rara vez no cumple los plazos.	
Ritmo de trabajo	<input type="checkbox"/> Trabaja con lentitud; a menudo se atrasa; esto indica pereza.	<input type="checkbox"/> Trabaja a ritmo normal.	<input type="checkbox"/> Trabaja con provecho.	<input type="checkbox"/> Trabaja a ritmo acelerado.	
Supervisión necesaria	<input type="checkbox"/> Necesita constante dirección para obtener la cantidad producida.	<input type="checkbox"/> Necesita frecuente dirección para obtener la cantidad producida	<input type="checkbox"/> Necesita dirección solo en forma ocasional para obtener la cantidad requerida.	<input type="checkbox"/> Rara vez necesita dirección para obtener la cantidad producida.	
Ha mejorado	Recomendaciones para mejorar:		Total de puntos		
Cambio escaso o nulo			Dividido entre	5	
Ha retrocedido			Calificación		

Cantidad					
Factores	Deficiente → 0	Satisfactorio → 1	Bueno → 2	Excelente → 3	Puntos de calificación
Conocimiento del puesto	Su comprensión del puesto y su campo de acción son muy limitados; necesita considerable asistencia y frecuentes instrucciones. <input type="checkbox"/>	Conoce en forma satisfactoria el trabajo; necesita el promedio de asistencia e instrucciones. <input type="checkbox"/>	Está bien informado acerca de la mayoría de las fases del trabajo; solo en ocasiones necesita asistencia e instrucciones. <input type="checkbox"/>	Está extraordinariamente bien informado acerca de todos los fundamentos de su trabajo; necesita muy poca asistencia e instrucción o no la requiere. <input type="checkbox"/>	
Adaptabilidad	Puede empleársele solo en tareas de rutina; se le repiten continuamente las instrucciones. <input type="checkbox"/>	Si se le prepara e instruye adecuadamente se adapta en forma satisfactoria a nuevas tareas o condiciones cambiantes. <input type="checkbox"/>	Se adapta a nuevas tareas o asistencia y supervisión ocasionales. <input type="checkbox"/>	Se adapta en forma poco común a nuevas tareas o condiciones cambiantes. Necesita muy poca asistencia para adaptarse a nuevas condiciones o no la requiere. <input type="checkbox"/>	
Incentivo	Es incapaz de actuar con independencia en la búsqueda de soluciones a los problemas; necesita constante dirección. <input type="checkbox"/>	En ocasiones es capaz de actuar con independencia en la búsqueda de soluciones a los problemas; necesita asistencia mayor al promedio. <input type="checkbox"/>	La mayor parte de las veces es capaz de actuar en forma independiente en la búsqueda de soluciones a los problemas; necesita dirección promedio. <input type="checkbox"/>	En la búsqueda de soluciones a los problemas prácticamente actúa de forma independiente casi en todos los casos. <input type="checkbox"/>	
Criterio	Por lo general sus decisiones carecen de importancia y son poco prácticas; por su escaso criterio no puede confiarse en sus decisiones. <input type="checkbox"/>	Las decisiones son, por lo general, importantes y prácticas; antes de llegar a una conclusión examina con amplio criterio todos los factores y las consecuencias. <input type="checkbox"/>	En la mayoría de los casos las decisiones son importantes y prácticas; antes de llegar a una conclusión examina con amplio criterio todos los factores y las consecuencias. <input type="checkbox"/>	Las decisiones son muy importantes, prácticas y bien pensadas. Su criterio es siempre confiable. <input type="checkbox"/>	
Ha mejorado	Recomendaciones para mejorar:			Total de puntos	
Cambio escaso o nulo				Dividido entre	4
Ha retrocedido				Calificación	

Pertenenencia					
Factores	Deficiente → 0	Satisfactorio → 1	Bueno → 2	Excelente → 3	Puntos de calificación
Actitud hacia el trabajo	Carece completamente de interés por su puesto y por la compañía. <input type="checkbox"/>	Tiene poco interés por su compañía. <input type="checkbox"/>	Tiene algún interés por el puesto y por la compañía. <input type="checkbox"/>	Se interesa mucho en su puesto y en la compañía. <input type="checkbox"/>	
Relaciones con las personas	No se lleva bien con otras personas; no es colaborador. <input type="checkbox"/>	Trabaja bien con otras personas; coopera totalmente. <input type="checkbox"/>	Trabaja muy bien con otras personas; es muy cooperador. <input type="checkbox"/>	Trabaja excepcionalmente bien con otras personas, está siempre dispuesto a cooperar. <input type="checkbox"/>	
Críticas y sugerencias	No responde a las críticas o sugerencias de la supervisión. <input type="checkbox"/>	Solo en ocasiones responde a las críticas o sugerencias de la supervisión. <input type="checkbox"/>	Generalmente responde a las críticas o sugerencias de la supervisión. <input type="checkbox"/>	Siempre responde con entusiasmo a las cifras y sugerencias de la supervisión. <input type="checkbox"/>	
Puntualidad (se incluyen las salidas antes del horario establecido)	Con frecuencia llega tarde (trece veces o más durante los últimos seis meses). <input type="checkbox"/>	Con frecuencia llega tarde (de siete a doce veces en los últimos seis meses). <input type="checkbox"/>	Solo en ocasiones llega tarde (últimos seis meses) <input type="checkbox"/>	Rara vez llega tarde (dos veces o menos durante los últimos seis meses). <input type="checkbox"/>	
Asistencia	Falta continuamente (siete veces o más durante los últimos seis meses). <input type="checkbox"/>	Falta con frecuencia (cinco o seis veces durante los últimos seis meses). <input type="checkbox"/>	Falta ocasionalmente (de dos a cuatro veces durante los últimos seis meses). <input type="checkbox"/>	Rara vez falta (una vez durante los últimos seis meses). <input type="checkbox"/>	
Ha mejorado	Recomendaciones para mejorar:			Total de puntos	
Cambio escaso o nulo				Dividido entre	5
Ha retrocedido				Calificación	

Factores considerados en la evaluación del desempeño

En la adopción de un plan de evaluación de desempeño es necesario determinar cuáles factores se deben tener en cuenta para que la evaluación resulte más objetiva. Zollitsch y Langsner¹⁴ ofrecen una lista muy completa a fin de que los encargados de implantar el plan puedan seleccionar los factores que estén más de acuerdo con la naturaleza y los tipos de cargos en los diferentes negocios:

Habilidad	Perseverancia	Efectividad
Seguridad	Personalidad	Emocionalidad
Alcance	Físico	Entusiasmo
Adaptabilidad	Planeación	Errores
Agresividad	Potencial	Experiencia
Alerta	Amigabilidad	Calidad del trabajo
Ambición	Salud	Honestidad
Habilidad analítica	Confiabilidad	Recursos
Apariencia	Responsabilidad	Iniciativa
Aplicación	Integridad	Inteligencia
Asistencia	Habilidad en ventas	Interés
Actitud	Autoconfianza	Sinceridad
Cuidado	Investigación	Juicio
Carácter	Conocimiento del trabajo	Velocidad
Sentido común	Liderazgo	Estabilidad
Comunicaciones	Habilidad para aprender	Habilidad para supervisar
Conducta	Lealtad	Mantenimiento de equipo
Maneras	Habilidad para enseñar	Trabajo en equipo
Cooperación	Negociación	Conocimientos técnicos
Coordinación	Organización	Resultados
Conciencia de costos	Versatilidad	Vigor
Cortesía	Visión	Volumen de trabajo
Creatividad	Decisión	Relaciones con los clientes

La *National Metal Trades Association* recomienda seis factores para la evaluación de los trabajadores de planta:

Qué ha hecho la persona: Calidad de trabajo / Cantidad de trabajo

Qué puede hacer la persona: Adaptabilidad al trabajo / Conocimiento del trabajo

Nivel de confiabilidad: Dependencia / Actitud

¹⁴ Zollitsch & Langsner, op. cit.

Manejo de algunos problemas relacionados con la evaluación del desempeño

Una vez se han establecido los estándares de desempeño, se requieren mediciones de él, lo cual se logra con la utilización de alguno de los sistemas de calificación implementados en la empresa.

En la medición del desempeño el evaluador o calificador deberá procurar ser lo más objetivo posible, ya que mediciones subjetivas por lo general llevan a distorsiones en las calificaciones si no se logra conservar la imparcialidad.

Para evitar y en lo posible eliminar los problemas y errores al evaluar, se hace indispensable capacitar a los evaluadores. Gary Latham y Kenneth Wexley enfatizan la importancia de la capacitación al observar:

El sesgo de los observadores puede atribuirse en gran medida a errores bien conocidos de evaluación... que ocurren de manera sistemática cuando una persona observa y califica a otra. A fin de reducir al mínimo la incidencia de los errores de evaluación y costosos litigios legales, las organizaciones, sin importar el instrumento evaluativo que utilicen, harán bien en enviar a las personas que evalúan a los empleados a un programa de capacitación para minimizar los errores de evaluación¹⁵.

Los principales errores o problemas que se pueden presentar con cualquiera de los métodos utilizados en la evaluación son los siguientes:

Prejuicios personales

Este error ocurre cuando el evaluador emite, por anticipado, juicios personales sobre el desempeño de la gente, basado en prejuicios que pudiera tener hacia grupos específicos, por cuestiones de raza (blanco o negro), género (hombre o mujer), religión (católico o protestante), lo cual puede llegar a deteriorar gravemente la medición objetiva de los resultados y a nublar la observación e interpretación del desempeño. Este problema se agrava cuando los estándares de desempeño están mal definidos o presentan ambigüedades.

Efecto de halo o de aureola

Ocurre cuando el evaluador está dispuesto a asignar una calificación al desempeño de la persona antes de que la evalúen, debido a la simpatía o antipatía que

¹⁵ Latham, G., Wexley, K. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

el calificado le produce, o por algunas características sobresalientes de este y que en una u otra forma se reflejan o influyen en el juicio del evaluador; en otras palabras, juzgar a una persona de manera favorable o desfavorable con base en un solo punto, ya sea fuerte o débil. A fin de reducir el efecto de halo es conveniente dejar espacios para comentarios en el formato de evaluación.

Tendencia a la medición central

Algunos evaluadores tienden a dar calificaciones promedio, es decir, evitan asignar calificaciones o muy altas o muy bajas al desempeño del evaluado. Esta distorsión conduce a dar calificaciones muy bajas (promedio) a quienes realmente merecen una calificación alta, o a ocultar deficiencias y calificar con generosidad a aquellos que no alcanzan los niveles de desempeño exigidos.

Efecto de acontecimientos recientes

Actuaciones, logros o deficiencias recientes del trabajador tienden a influir en la mente del evaluador, en el sentido de que este otorga calificaciones altas o bajas debido a la ocurrencia reciente de buenas o malas acciones.

Este error en la evaluación del desempeño ocurre cuando la base de evaluación es el comportamiento más reciente del individuo en lugar del desempeño a lo largo de un período (por lo general un año), y se puede disminuir haciendo que el evaluador sustente permanentemente los logros y fracasos de los trabajadores durante el lapso que esté evaluando.

Interferencia de razones subconscientes

Cuando las medidas o estándares de desempeño no se han cuantificado o se presentan de manera ambigua, el evaluador tiende a asumir actitudes muy benévolas o muy estrictas para agradar a los empleados o demostrar un mayor grado de autoridad sobre estos, en la medida en que los trabajadores hayan o no cumplido bien sus tareas.

Las distorsiones anteriores pueden minimizarse mediante entrenamiento y capacitación adecuados de quienes están a cargo de evaluar el desempeño de las personas. También es posible reducir las distorsiones con el establecimiento claro de estándares, así como con la selección del método más objetivo y adecuado para el tipo de empresa y el área en que se desea evaluar el desempeño.

En las siguientes páginas se dará una explicación muy breve de algunos de los métodos tradicionales que se utilizan para dichas evaluaciones, aclarando

que no se definen en forma detallada por cuanto ese no es uno de los objetivos de este libro.

Métodos usados para la evaluación del desempeño

Independientemente del método que se va a utilizar para evaluar el desempeño de las personas en la organización, el criterio de seleccionar un método será buscar la máxima objetividad y la mínima subjetividad, de tal modo que los resultados sean válidos, consistentes y coherentes tanto por parte del superior como del subordinado.

Sin temor a equivocación se puede asegurar que no existe un mejor método que se pueda aplicar a cualquier tipo de negocio y cumpla con el propósito general de medir la eficiencia con la cual el empleado realiza sus funciones y logra los resultados esperados.

Entre los métodos que se emplean con más frecuencia en las empresas están los siguientes:

Administración por objetivos y resultados (APO)

Una de las técnicas que han vuelto a recobrar su importancia es aquella que consiste en evaluar a las personas por los objetivos y resultados logrados en términos de cantidad en un lapso específico. En este método el empleado, el supervisor o ambos establecen metas que estén dentro de las posibilidades del primero en un período determinado (generalmente tres, seis, nueve o doce meses).

Han pasado casi cincuenta años desde que Peter Drucker formuló los antecedentes de la *administración por objetivos* y poco después George Odiorne contribuyó también en gran medida a su popularización; desde entonces, otros expertos han profundizado muy certeramente en el tema. En este lapso, la APO ha generado cientos de libros, más de un millón de seminarios y, desde luego, algunos ingresos para las consultoras; sin embargo, dicha doctrina sigue dando mucho que hablar. Primero se aplicó a directivos sénior y a vendedores, luego a mandos medios intermedios, y más tarde se pensó en el personal titulado y en otros trabajadores.

La evaluación por objetivos se constituye en el punto de partida para la mayor parte de los métodos que tradicionalmente se utilizan en las organizaciones.

Cabe recordar que los objetivos logrados, al compararlos con los resultados esperados, determinan el nivel de eficiencia (η) en el desempeño de las funciones asignadas a cada una de las personas responsables de ellas.

$$\text{Eficiencia } (\eta) = \frac{\text{resultados reales}}{\text{resultados estándares esperados (objetivos)}}$$

Esta técnica enfrenta algunos problemas, dependiendo del grado de mayor o menor objetividad con que se hayan diseñado los estándares esperados.

En la Figura 4.3 se puede observar la *evaluación del desempeño* con un programa de administración por objetivos¹⁶.

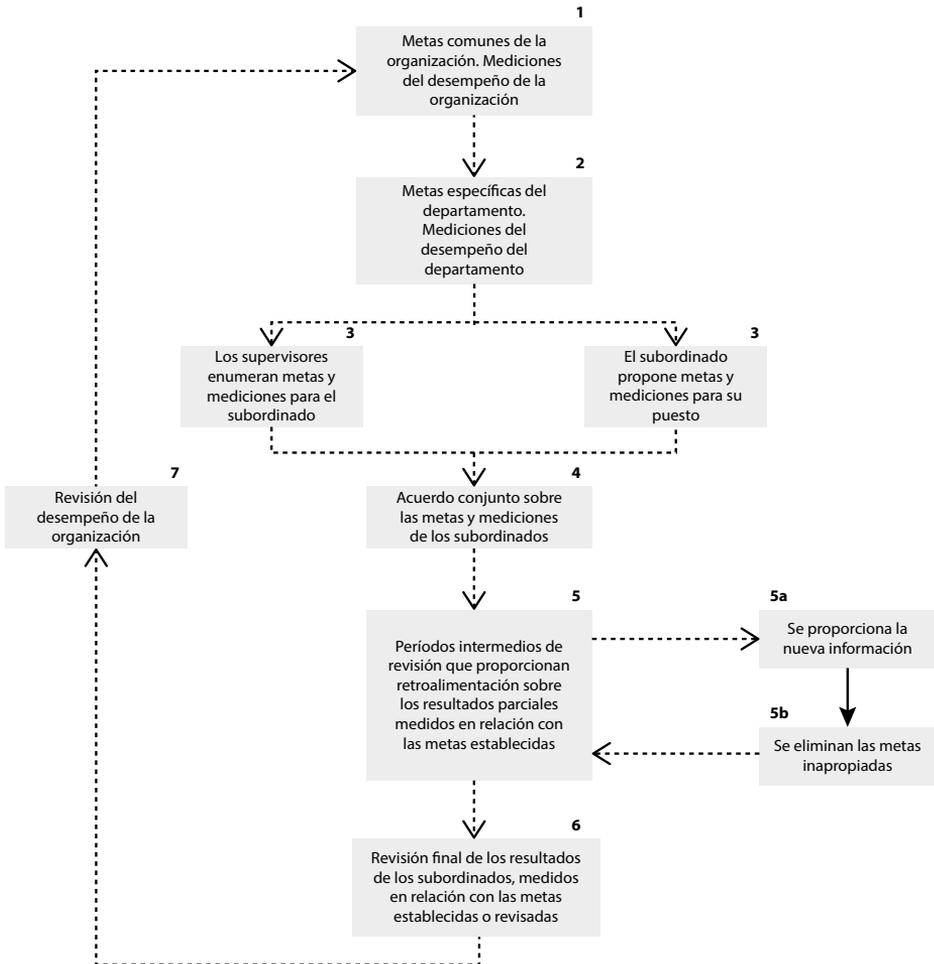


Figura 4.3 Evaluación del desempeño con un programa de administración por objetivos

¹⁶ Adaptado de Odiorne, G. S. (1979). *Management by objectives II*. Belmont, California: David S. Lake Publishers.

Como conclusión, es posible aseverar que cuando los individuos saben qué deben conseguir y cómo hacerlo se sienten motivados y comprometidos con el futuro trazado para su empresa; están seguros de que sus propios objetivos contribuyen con claridad a la consecución de los de la organización y se sienten igualmente alineados con su cultura, valores y estilos de actuación. Tienen además información (*feedback*) de su progreso y participan en las decisiones de su entorno, al tiempo que ven en la APO un medio para su realización y desarrollo profesional y personal. A todos estos postulados parece quedarles bastante futuro, a pesar de los cincuenta años transcurridos.

Escalas de puntuación

Este es uno de los métodos más antiguos para evaluar el desempeño de los individuos en las empresas. El evaluador, en forma subjetiva, concede una calificación (por lo general numérica) relacionada con la confiabilidad, iniciativa, rendimiento, puntualidad, actitud, cooperación y compañerismo, en cualquiera de los grados (excelente, bueno, aceptable, pobre o inaceptable) como lo ilustra la Figura 4.4.

Listas de verificación

En este caso, el evaluador otorga calificaciones guiado por un predeterminado número de frases que describen el desempeño del empleado.

Ejemplo:

- ¿Es el empleado buen miembro del equipo?
- ¿Coopera y ayuda a los demás?
- ¿Es reactivo a cambios y a nuevas ideas?
- ¿Su actitud es constructiva?
- ¿Aprende fácilmente?
- ¿Se adapta a nuevas tareas sin dificultad?
- ¿Planea su trabajo antes de iniciarlo?
- ¿Mantiene aseado su sitio de trabajo?
- ¿Se queda horas extras cuando es necesario?

El resultado se denomina 'lista de verificación sopesada' y los pesos permiten que las calificaciones se cuantifiquen con el fin de obtener resultados totales.

MUESTRA DE UNA ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*					
Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.					
Nombre del empleado: Juan Pablo Lara Rodríguez			Departamento: Gestión humana		
Nombre del evaluador: Luis Fernando Largo Gutiérrez			Fecha: 22 de noviembre de 2000		
	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5
1	Confiabilidad	_____	_____	_____	_____
2	Iniciativa	_____	_____	_____	_____
3	Rendimiento	_____	_____	_____	_____
4	Asistencia	_____	_____	_____	_____
5	Actitud	_____	_____	_____	_____
6	Cooperación	_____	_____	_____	_____
7	Compañerismo	_____	_____	_____	_____
..
..
..
20	Calidad del trabajo				
	Resultados	_____	_____	_____	_____
	Totales	_____ +	_____ +	_____ +	_____ + _____ = _____
					Puntuación total

Figura 4.4 Muestra de una escala para la evaluación del desempeño

Método de selección forzada

Es un método de evaluación mediante frases descriptivas de determinadas alternativas en tipos de desempeño individual. De bloques con dos, cuatro o más frases el evaluador debe escoger forzosamente solo aquella que mejor describa el desempeño del evaluado.

* Adaptado de Werther, W. Jr., Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*, 4.ª ed. México: McGraw-Hill.

Ejemplo:

- ¿Aprende con rapidez?
- ¿Trabaja intensamente?
- ¿Su trabajo es confiable y exacto?
- ¿Su desempeño es un buen ejemplo para otros?
- ¿Se ausenta con mucha frecuencia?
- ¿Casi siempre llega con retraso?

Más adelante se presenta el formulario de evaluación del desempeño en bloques de cuatro frases (Tabla 4.6)¹⁷.

Comparación por pares

En este método se compara el desempeño de cada empleado con el de los demás que se están evaluando en el mismo grupo en cuanto a cantidad y calidad del trabajo, creatividad, productividad, etcétera.

La base de comparación es el desempeño global, con el que se pretende determinar cuántas veces el desempeño de un empleado es superior.

Método de escalas de calificación basado en el comportamiento

En este método se compara el desempeño del individuo con estándares de conductas específicas, con la finalidad de reducir en alguna medida distorsiones y subjetividades que se suelen presentar.

El método combina los beneficios de los incidentes críticos y calificaciones con base en una escala cuantificada y en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

Método de registro de acontecimientos notables

En la utilización de este método el evaluador o supervisor lleva un registro diario en el que consigna hechos muy positivos o muy negativos del desempeño de los subordinados.

El método, además de centrarse más en hechos o desempeños excepcionales que en desempeños estándar del individuo, es muy útil para proporcionarle retroalimentación a este.

¹⁷ Adaptado de Chiavenato, I., *ob. cit.*, p. 373.

Tabla 4.6 Formulario de evaluación del desempeño en bloques de cuatro frases

Evaluación del desempeño			
Empleado: Bryan Valdir Buitrago Quiroga			
Cargo: Superintendente de Producción		Sección: Producción	
<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 defina 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>			

	N.º	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01		
Comportamiento irreprochable	02		
Acepta críticas constructivas	03		
No produce cuando está sometido a presión	04		
Es cortés	05		
Vacila al tomar decisiones	06		
Merece toda la confianza	07		
Tiene poca iniciativa	08		
Se esmera en el servicio	33		
No tiene formación adecuada	34		
Tiene buena apariencia personal	35		
En su servicio siempre hay errores	36		
Se expresa con dificultad	37		
Conoce su trabajo	38		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39		
Espera siempre una recompensa	40		
Tiene temor de pedir ayuda	41		
Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Ya presentó baja de producción	43		
Es dinámico	44		
Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Nunca se ve entusiasmado	46		
Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Nunca se muestra desagradable	48		
Nunca hace buenas sugerencias	73		
Es evidente que le gusta lo que hace	74		
Tiene buena memoria	75		
Le gusta reclamar	76		
Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es rápido	79		
Por naturaleza es un poco hostil	80		

Autoevaluaciones

El método o técnica de autoevaluaciones se utiliza en algunas empresas cuando ocasionalmente se les solicita a los empleados que se autoevalúen mediante un formato diseñado a tal efecto.

La técnica de autoevaluaciones del desempeño pasado o lo que se espera en el futuro ha resultado ser importante debido a que cuando el individuo se autoevalúa adquiere mayor compromiso con sus objetivos y la probabilidad de actitudes defensivas es menor. Igualmente, su participación es alta y esto lo hace reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades, con ánimo de que lo lleven a un mejor desempeño y a una mayor productividad en el cumplimiento de sus objetivos y logros.

Evaluaciones psicológicas

Algunas compañías usan la práctica de evaluaciones de orden psicológico para evaluar más que todo desempeños hacia el futuro, de acuerdo con el potencial de las personas, los requisitos o características individuales y los aspectos motivacionales, lo cual permite pronosticar sus comportamientos.

Valoración de la actividad¹⁸

Ofrece un acercamiento distinto de la ‘medición de personal’. Es diferente cuando alguien se refiere a ‘evaluar’ que a ‘valorar’. Evaluar quiere decir emitir juicios de valor y realizar un juzgamiento, mientras que valorar significa que de entrada se reconoce el aporte que cada persona hace a la organización y a su equipo de trabajo.

Como condición al sistema, el área de gestión humana únicamente tiene un papel de facilitador de procesos durante toda la valoración, pues no hay un formato ni un documento escrito. La valoración se efectúa en cada equipo de trabajo, en el que el jefe es un miembro más del equipo y no tiene ningún poder ni atribución diferente de la de los otros miembros durante el proceso.

El primer paso consiste en definir los criterios de éxito para ese equipo, al igual que los aspectos, factores, cualidades o comportamiento que a juicio de los miembros del equipo sean necesarios para garantizar el éxito de su labor y el cumplimiento del ciento por ciento de sus objetivos. Es condición importante que se definan los significados de cada uno de estos factores y que esos significados los compartan todos los miembros del equipo.

¹⁸ Contribución de la psicóloga Martha Pinzón Schneider.

Luego se analiza la forma como cada uno de los miembros debe aportar al equipo a la luz de estas definiciones y las razones por las cuales los demás miembros consideran que lo está haciendo o no. Si es del caso, cada miembro comparte con el equipo las dificultades presentadas y que han impedido este aporte. Entre todos buscan y sugieren soluciones, y cada miembro se compromete a implantar la más adecuada, de acuerdo con sus capacidades y posibilidades.

Al final, cada miembro del equipo ha definido su plan de acción y de mejoramiento y se programa la próxima reunión de grupo para verificar los adelantos. En esta se revisan los compromisos uno por uno y se retroalimenta la forma como se ha visto que cada quien los ha puesto en práctica.

Como se puede apreciar, este sistema se basa en el trabajo en equipo y su participación, pero sobre todo en el desarrollo de un valor indispensable para la organización: la confianza en el otro.

Evaluación integral (360°)¹⁹

El sistema de evaluación del desempeño llamado evaluación integral (360°) es un sistema de medición por grupos orientado exclusivamente a obtener resultados combinando varias fuentes de información, con miras a crear evaluación y retroalimentación integral.

El modelo se explica como un proceso que comienza con la clasificación de la visión y la misión empresarial por parte de los miembros de la organización. Con base en estas, se deben identificar las competencias claves que requerirán los miembros de la empresa para cumplirlas. Cuando se han identificado estas competencias se puede iniciar el proceso de medición. La propuesta coloca a la persona que va a ser evaluada en el centro de un círculo (Figura 4.5), alrededor del cual el individuo encuentra a todos aquellos que de una u otra manera pueden aportar información acerca de la evaluación, de acuerdo con su punto de vista. Allí se encuentran: gerente - supervisor - comité de evaluación del desempeño - clientes - órgano de gestión humana - subordinados - equipo de trabajo - compañeros.

De acuerdo con Edwards y Ewen, las siguientes son las ventajas y desventajas de la evaluación integral (360°):

¹⁹ Contribución de la psicóloga Martha Pinzón Schneider. Edwards, M., Ewen, A. J. (2001). How to manage performance and pay with 360 degrees feedback. En G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, *Managing human resources*. William B. Werther Jr. y Keith Davis.

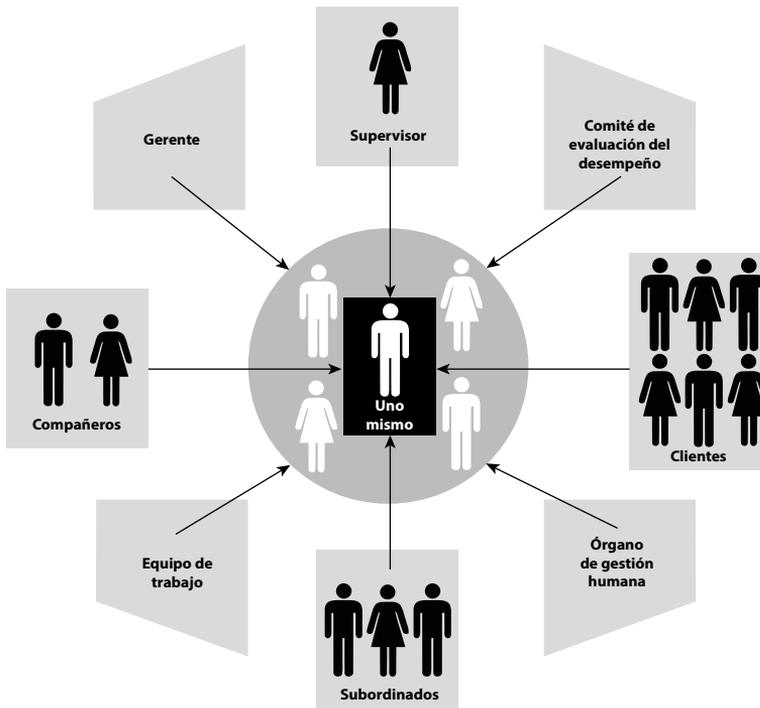


Figura 4.5 Evaluación integral (360°)

Ventajas

- El sistema es más amplio en el sentido de que las respuestas se obtienen desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes externos e internos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no solo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir las tasas de aumento. Muchas

compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se establece principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

- Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se ha aprovechado.
- La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones acerca de posibilidades profesionales específicas.
- El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud y las finanzas. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Desventajas

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y causar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se ‘confabularon’.
- Quizás haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Los empleados pueden ‘engañar’ al sistema con evaluaciones no válidas.

Evaluación por indicadores de gestión

El método de evaluación de desempeño basado en los indicadores de gestión está íntimamente relacionado con la administración por objetivos y resultados, que ya se explicó.

Es indudable que para lograr una gestión eficiente es necesario diseñar un sistema de control que dé soporte a la administración y permita evaluar el desempeño de los individuos y de la empresa.

El objetivo que pretende conseguir un sistema de esta naturaleza es facilitar a los administradores una información permanente e integral sobre el desempeño de las personas y los grupos operativos que permita autoevaluar su gestión, luego identificar y analizar las causas de las desviaciones en el cumplimiento de objetivos, y por último, proponer e implantar las acciones correctivas pertinentes.

En el diseño de indicadores de gestión se deben observar las siguientes etapas:

- Definir indicadores de control para los factores claves de éxito de la compañía.
- Fijar objetivos para cada indicador.
- Equilibrar objetivos a corto y largo plazo, indicadores monetarios con no monetarios, datos proyectados con datos históricos.
- Construir los indicadores con la intervención de los directivos a partir de las estrategias de la compañía.
- Estructurar los indicadores en torno a las áreas claves de una empresa con diferentes perspectivas:
 - Perspectiva de los resultados económico-financieros.
 - Perspectiva del cliente.
 - Perspectiva de los procesos internos.
 - Perspectiva de los empleados.

De acuerdo con lo anterior, se puede asegurar que un mejor desempeño de los empleados se traduce en el mejoramiento de los procesos, lo cual redundará en clientes más satisfechos que comprarán más, y esto generará más utilidades (valor económico agregado) (Figura 4.6)²⁰.

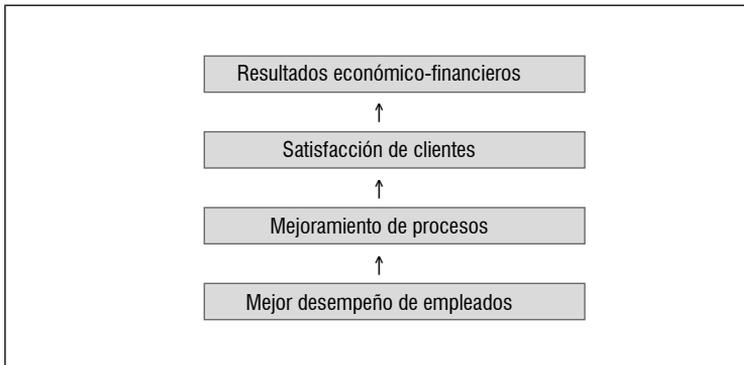


Figura 4.6 Evaluación del desempeño: valor económico agregado (EVA, por su sigla en inglés)

²⁰ Amat, O. (1999). *EVA. Valor económico agregado*. Bogotá: Editorial Norma, p. 115.

A manera de ejemplo, si la compañía está construyendo los indicadores desde la perspectiva de los empleados, los factores que hay que considerar serán los que se presentan en la Figura 4.7.

En resumen, la evaluación del desempeño en las compañías se basa cada vez más en la adecuación de indicadores o índices que ayudan a determinar el desempeño total de la empresa, el desempeño grupal y el desempeño individual.

Los métodos de evaluación explicados en forma breve, así como otros que la organización pueda llegar a diseñar, serán efectivos en la medida en que cumplan los objetivos pretendidos cuando se trata de evaluar el desempeño de los individuos.

Factor clave	Indicadores
1. Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas / Número de empleados • Número de unidades / Número de empleados • Horas hombre / Número de máquinas • Unidades producidas / Número de personas • Horas persona / Horas máquina
2. Capacitación	• Inversión en capacitación / Número de personas capacitadas
3. Rotación de personal	• Años promedio en la empresa

Figura 4.7 Indicadores de gestión