

UNIDAD 7

La administración de remuneraciones

Estructura de contenidos

Enfoques tradicionales versus modelos de Frontera

DEFINICIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La Motivación humana y la administración de remuneraciones.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

TEORÍA DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS DE HERZBERG

Modelos de remuneraciones

Valuación de puestos

IMPORTANCIA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

EL MÉTODO DE CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS

EL MÉTODO HAY

Las encuestas de sueldos

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TIPO DE FACTORES

LOS PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

LA ELECCIÓN DEL MEJOR MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

LA IMPLANTACIÓN DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA EN RED.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EJECUTIVOS

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

Objetivos de la unidad

- Proporcionar una visión panorámica de las técnicas más importantes para la administración de compensaciones en una organización
- Presentar y discutir los métodos de evaluación del desempeño más importantes, sus alcances, limitaciones y recomendaciones de uso.
- Describir los dos grandes modelos de compensación más utilizados, vinculando su adopción a aspectos de carácter cultural.

Enfoques tradicionales versus modelos de Frontera

La administración de sueldos es otra de las grandes tareas que nacieron con la administración de personal. La preocupación por seleccionar, inducir y formar a un empleado crea la necesidad sucesiva de retenerle en su empleo y tratar de que se sienta recompensado y bien remunerado.

La remuneración desde la perspectiva patronal, es el pago por un trabajo y la motivación para realizarlo bien. Desde la perspectiva del empleado, es la retribución del trabajo realizado como recompensa por la creación de valor y el logro de los objetivos. Es un aliciente para rendir más.

En sus orígenes, y aún en muchas empresas, ésta tarea de diseño de los sistemas de pago y recompensas, se conocen como *Administración de sueldos y salarios*. Este nombre es sin embargo limitativo, tanto en su significado lingüístico como en su contenido filosófico.

Durante mi primer viaje a Inglaterra un guía español, me contó una curiosa historia sobre el origen del salario, que reconociéndome incapaz de verificar reproduzco como anécdota:

... "Los salarios viene de su medición en términos de Sal. Hubo una época en la historia de la humanidad en que la sal era considerada un lujo, y en Inglaterra era una forma de distinguir a un invitado a comer, por eso se preguntaba al señor, ¿quiénes serían los que comerían sal? De allí la palabra comensal que ha llegado a nuestros días...

Por su mismo valor, la remuneración de los soldados romanos era referida a pago como si fuera realizarse en sal, de allí la palabra salario"...

Cierta o no dicha anécdota, en realidad el origen de la palabra poco importa, porque dependiendo la cultura local, a la remuneración por un trabajo realizado, suele llamarse de muy distintos modos: Salarios, Sueldo, Paga, jornal, Raya.

De todos éstos nombres, el más utilizados es el de *sueldos y salarios*. Su distinción es más bien clasista.

DEFINICIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Sueldo: es la retribución que recibe un empleado por un trabajo realizado, el cual se liquida *quincenal o mensualmente*.

Salario: es la retribución que recibe un trabajador por tarea realizada, y se liquida *semunalmente*.

Esta distinción se sigue empleado, sin su carga discriminatoria, dada la sensibilidad que ha tomado la sociedad al tratar estos temas.

Sin embargo, lo que es un hecho en todo el mundo, es que hay una gran diferencia entre la remuneración de los ejecutivos y la de los obreros y empleados.

...¹ En Estados Unidos un chief executive officer (CEO) sólo en sueldo base, gana 80 veces más de lo que representa un salario medio de un obrero (...) y si se consideran las opciones de compra acciones de su empresa que tienen, a precio favorable, o de otros elementos constitutivos del salario esta diferencia es de 120 a 150 veces.

En la mayoría de países europeos, sobre todo, en el Norte y Oeste, los múltiplos están entre 10 y 20...²

En el caso de Japón la diferencia es de unas 32 veces.²

Aunque nos choquen éstas distinciones en remuneración, por las hipócritas ideas igualitarias en las que hemos sido educados que se contradicen en la práctica en los sistemas sociales que las han intentado aplicar, como han sido la Iglesia Católica y el socialismo autoritario, esta claro que tales diferencias existen porque es la única manera de retener y atraer a directivos de alto rendimiento que todas las empresas buscan y que como en el caso de los futbolistas, las estrellas de rock, éstas se cotizan a precios de mercado en proporción de los beneficios que generan.

Yo sinceramente muchas veces me he arrepentido de no haber sido futbolista, solo de escuchar la cantidades que reciben en el fútbol español jóvenes de 19 años en comparación con lo que cobra un investigador universitario. Pero que le vamos a hacer, el mundo es así, y en el fondo quizás se limita a interpretar el viejo lema de los socialistas utópicos: "A cada cual según su necesidad a cada cual según su capacidad..." (para generar dinero). Si omitimos la primera parte de la sentencia puede entonces que esto sea cierto.

La verdad es que en un mundo cuyos valores están orientados hacia el éxito y al tener cosas como símbolo material de éste éxito, es lógico esperar que ésta motivación predomine en los diseños de sistemas de remuneración contemporáneos.

... "Las ricas siempre quieren ser más ricas. Los empresarios, los altos ejecutivos. Los ídolos del deporte, los ídolos populares y otras estrellas muy rara vez muestran desinterés por el dinero. Han ganado dinero, saben que les va muy bien así, y siguen invariables por el mismo camino, quizás pensando (...) que el cazador se mide por el éxito en la caza. A esto hay que añadir que el hombre, tal como hemos aprendido de Konrad Lorenz, es el único ser viviente que caza más de lo que necesita para sobrevivir..."³

La Motivación humana y la administración de remuneraciones.

El entender cuales son los aspectos que motivan a un trabajador no es una tarea ciertamente fácil.

La conocida sentencia de Jesucristo "No solo de pan vive el Hombre", ilustra que desde hace muchos años se sabía de que no solo con aspectos materiales se puede satisfacer a una persona. Sin embargo, a raíz de las aportaciones que se hicieron a la administración desde el campo de la psicología humanista, términos como: satisfacción, necesidad, motivación, incentivos, que antes formaban patrimonio exclusivo de psicólogos, han pasado a formar parte de la jerga administrativa.

De un modo simple podemos decir que el proceso de motivación ocurre cuando se genera una tensión por una necesidad determinada. En la medida de que esta tensión crece aumentará la necesidad y consecuentemente la fuerza que impulse a satisfacerla. Por ejemplo si no he probado alimento en 8 horas, la necesidad de comer se hará evidente. Entre más tiempo permanezca sin probar bocado, mayor será mi hambre y ésta tensión puede ser tan importante que bloqueará todas mis otras actividades. La existencia de un *satisfactor*, una manzana por ejemplo, constituirá en ausencia de mejores ofertas, la mayor de mis prioridades. El proceso de motivación por tanto se orienta a satisfacer necesidades básicas o de otro tipo.

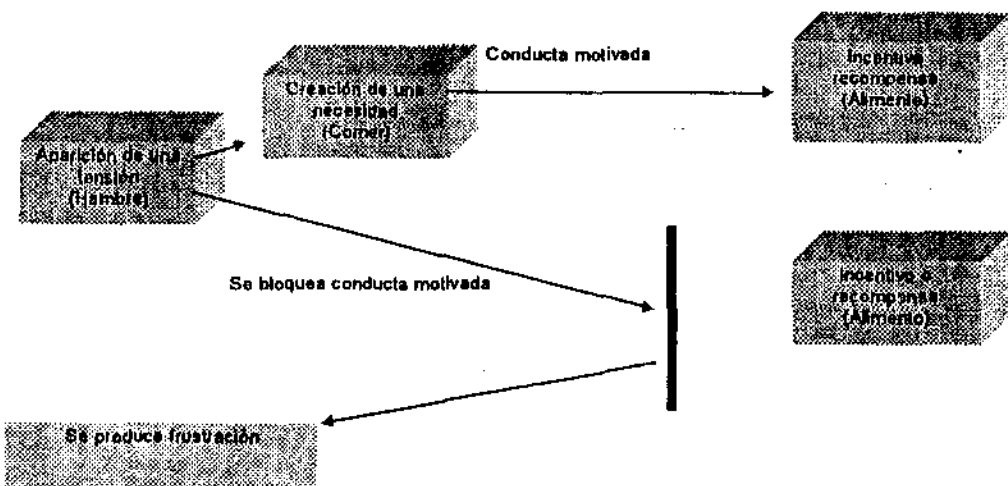
Esquemáticamente:

¹ Kressler H.W., "La Dirección de personal en la Nueva Europa", Deusto, 1995 pag.98.

² *Business Week*, 26-IV-1993.

³ *Op. cit.*, Pag. 102.

**Gráfica 1:
Proceso de motivación**



Fuente: Elaboración propia

el caso de que un empleado perciba que el logro de una meta, por ejemplo: ser Gerente, es probable, si se esfuerza lo suficiente. Entonces, la motivación también se produce.

La investigación y la teoría de Vroom tiene mucho sentido ya que en mi experiencia la designación por motivos políticos de ciertos puestos produce alienación y provoca frecuentemente no pocas frustraciones e incluso, neurosis y conductas psicóticas por las reiteradas barreras para ver cubierto un objetivo que se anhela.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow, fue un distinguido psicólogo clínico que propuso una teoría que ha sido muy difundida y popular. Se refiere a las necesidades del hombre.

De acuerdo con Maslow, los aspectos que motivan a una persona, siguen una pirámide ascendente. De modo que cuando son satisfechas las necesidades básicas, éstas dejan de ser un motivador y otras necesidades aparecen.

El nivel más bajo de las necesidades humanas son las *fisiológicas* como el comer, dormir, beber, abrigarse. Cuando uno las satisface, entonces se hace evidente una preocupación por asegurarse que los satisfactores básicos se tendrán siempre. Esta necesidad es la *de seguridad*, la cual implica concretamente, tener dinero de sobra aun satisfaciendo las necesidades básicas: una casa, un trabajo fijo, etc.

Cuando se tiene asegurado el sustento y los aspectos básicos. El hombre experimenta *necesidades sociales*; tener amigos, ser socio de un club, dar y recibir afecto. En suma afiliarse a un grupo humano que comparta los valores que uno ve como buenos o deseables.

Una vez que ha conseguido todo lo anterior, entonces aparecen *las necesidades de Ego* que incluyen: autoconfianza, independencia, logro y conocimiento. Lo anterior, se traduce en la búsqueda de aprecio y respeto por compañeros amigos o familiares.

Cuando uno ha llegado a cubrir toda esta jerarquía de necesidades, es cuando se consigue autorrealizarse.

Esquemáticamente:

En casos reiterativos y extremos, el continuo bloqueo de los incentivos o recompensas que son necesarias, generan conductas neuróticas. Freud, el creador del psicoanálisis, afirmaba que todo deseo que no se satisface implica una frustración, si bien aclaraba que la represión del instinto es la base de la cultura.

En la práctica administrativa, las necesidades no son tan simples como el comer, y los incentivos no son tan elementales como una manzana. De hecho existen diferentes teorías que explican la motivación en el trabajo humano.

Dentro de las más conocidas distinguiré solo tres de ellas: La *Teoría de las expectativas de Vroom*. La *Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow* y la *Teoría de la Higiene de Herzberg*.

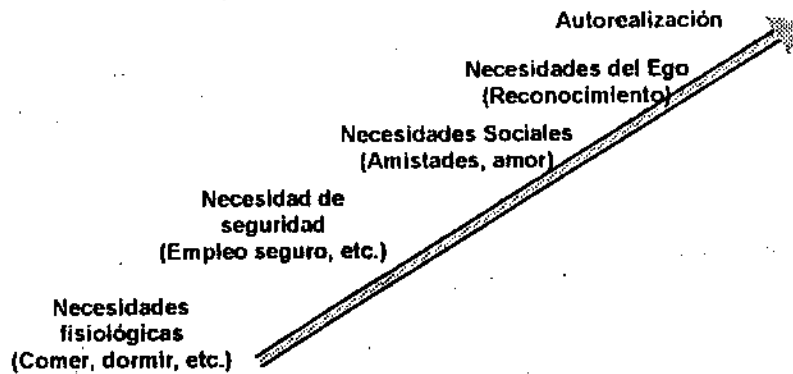
TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM.

De acuerdo con esta teoría, el proceso de motivación existe, sólo cuando el sujeto percibe que existen expectativas realistas de conseguir el satisfactor que cubra su necesidad.

Si una persona ve que el esfuerzo de desarrollar una tarea, produce un resultado importante para satisfacer una necesidad de status o reconocimiento, entonces ocurre la motivación.

Si la *valencia* (término desarrollado por Vroom para definir el valor de una meta), que una persona le da al *satisfactor* es muy elevado, se produce la motivación. Así mismo, puede darse

Gráfica 2:
Jerarquía de Necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia

Aunque esta teoría como he dicho ha tenido mucha aceptación, es criticada por su excesivo esquematismo y porque existen numerosos casos en la historia de la ciencia y el arte en las que una persona, puede autorealizarse sin haber pasado por las etapas precedentes. Por ejemplo: alguien puede ser un gran poeta, sin importar de que no tenga un trabajo seguro, o aún cuando no sea reconocido por otros.

En cualquier caso, la teoría de Maslow nos ofrece un esquema para entender lo que frecuentemente ocurre con la mayoría de las personas.

TEORÍA DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS DE HERZBERG

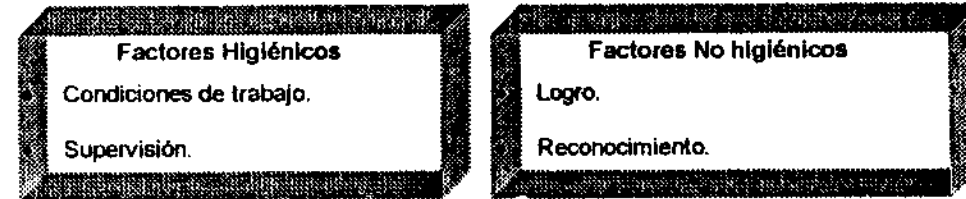
Frederick Herzberg fue el primer psicólogo en realizar una aplicación específica en organizaciones y a través de sus investigaciones, desarrolló una teoría, que aunque es similar a la de Maslow, difiere por la agrupación que hace de los factores higiénicos y no higiénicos.

Los factores higiénicos: son aquellos que satisfacen las necesidades más elementales de una persona, como son: las fisiológicas; las de seguridad; y las sociales. Mediante sus experimentos, Herzberg precisó que éstas necesidades son: la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario.

Lo importante de los hallazgos de Herzberg radica en que demostró que si los factores no higiénicos son inadecuados, los trabajadores se sentirían insatisfechos, sin embargo, si estos son adecuados, el aumentar estos satisfactores no producirá motivación en las personas, ya que lo que verdaderamente motiva a un empleado, es el tener una tarea retadora que ofrezca la sensación de logro. A éstas necesidades Herzberg les llamo *no higiénicas o superiores*.

Esquemáticamente:

Cuadro 1:
Factores Higiénicos y No Higiénicos



Fuente: Elaboración propia

Bajo este punto de vista, la tarea de los administradores, es motivar a los empleados mediante el enriquecimiento del trabajo.

Esta técnica promueve que un puesto pueda ser interesante y motivador si se le estructura adecuadamente, de modo que los empleados experimenten una sensación de logro.

Para enriquecer un puesto hay que seguir 5 pasos:

1. Definir "dueños" o responsables de tareas concretas.
2. Combinar tareas. Por ejemplo que una persona pueda ensamblar un producto o principio a fin.
3. Establecer responsabilidades hacia el cliente; dar oportunidad de que el empleado sea responsable de las consecuencias de su trabajo en todos sentidos.
4. Promover el auto control, y en la medida de lo posible la auto asignación de cargas de trabajo.
5. Mejorar la retroalimentación sobre el trabajo del empleado.

Para evitar caer en recetas fáciles, antes de iniciar un programa formal de enriquecimiento del trabajo, se debe de estar seguro de que:

1. La motivación es el problema principal y;
2. Que los factores higiénicos son adecuados
3. Que el puesto a enriquecer tiene un bajo potencial motivador, ya que existen puestos que son suficientemente interesantes y motivantes como para ser enriquecidos.

Así mismo, el programa debe de ser económicamente viable y debe de vigilar la calidad del trabajo desarrollado, como una forma de medición del éxito del programa. Sin embargo, lo más importante, es que los trabajadores deben de estar dispuestos a cambiar.

No hay que olvidar que no a todas las personas les disgusta tener un trabajo rutinario, ya que es posible que su energía la dediquen a actividades fuera de la empresa y cumplan bien con su trabajo.

Para terminar con esta breve reflexión sobre las distintas teorías de la motivación estudiadas, deseo recordar que las personas tienen distintas motivaciones a lo largo de su vida, y que éstas cambian con la edad. Por tanto, no todos los programas de motivación pueden generar el mismo impacto. Además, contra lo que el modelo de Maslow sugiere, una persona puede tener más de una necesidad a la vez y esto ocurre durante un gran lapso de la vida.

De hecho se sabe que la mayoría de las personas normales tienen una necesidad infinita de reconocimiento y autoestima.

Otra precaución contra el lugar común, es que al dinero frecuentemente se le considera como algo limitadamente motivante, sin embargo, conviene recordar que muchas de las necesidades de las personas se cubre con él. Incluso muchas necesidades "superiores" como el reconocimiento y la autoestima, se cubren con dinero.

Consecuentemente, es importante en cualquier empresa el establecer programas de remuneración adecuados que estimulen el proceso de motivación orientado a desarrollar a las personas en todos los aspectos.

Modelos de remuneraciones

Dentro de la praxis empresarial existen dos grandes modelos de administración del sistema de remuneraciones, en una empresa que podemos caracterizar como sigue:

**Cuadro 2:
Modelos de remuneraciones**

| Sistema tradicional | Sistemas de Frontera (compensación variable) |
|--|---|
| <p>Es un modelo que se basa en cinco pilares fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> La responsabilidad e importancia de cada puesto que se mide con la valoración de puestos. El estudio permanente de la competitividad de los sueldos de la empresa que se determina mediante encuestas de sueldos. Los sistemas de evaluación del desempeño, que miden la contribución individual. Los sistemas de incentivos. La administración del pasivo laboral de la empresa y la administración del fondo de pensiones. | <p>Esta basada en tres elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> El sueldo base. Los incentivos de corto plazo. Los incentivos de largo plazo. |

Fuente: Elaboración propia

¿Cuál de estos modelos es mejor y cuál es el más recomendable?

Eso es algo que no depende de modas, pese a lo que muchos autores afirmen, ya que la idoneidad de cada uno de estos modelos depende básicamente de la cultura de cada organización.

Es común que los responsables del área de administración de recursos humanos, después de haber tomado un cursillo sientan la tentación, de implantar algún sistema que le funcionado en alguna otra empresa, o peor aún, en algún otro país y que al trasladarse a una empresa fracasen escandalosamente pese a ser muy modernos. El mejor modelo depende de la cultura y los valores de la empresa y por supuesto del país.

**Cuadro 3:
El modelo tradicional de administración de sueldos**

| Objetivo | Técnica |
|---|--------------------------------------|
| Definición de la importancia relativa de cada puesto y consecuentemente del sueldo que deben recibir. | Valuación de puestos. |
| La comparación de este dentro del mercado nacional y/o internacional si es que la empresa tiene operaciones globales. | Encuestas de sueldos y salarios. |
| Diferenciación de la contribución y creación de valor de cada empleado. | Evaluación del desempeño. |
| Retribución de la contribución individual y motivación de estas actitudes. | Sistemas de incentivos. |
| Aseguramiento del bienestar futuro y de la cobertura del pasivo laboral de la empresa. | Sistema de jubilaciones y pensiones. |

Fuente: Elaboración propia

Valuación de puestos

Como su nombre lo indica la valuación de puestos busca fundamentalmente darle un valor numérico y medibles a cada uno de los puestos en una empresa.

DEFINICIÓN DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Es la técnica que determina la importancia relativa de un puesto en una organización y jerarquiza, clasifica a sus puestos.

Intuitivamente todos tenemos una idea de la importancia de un puesto. Por ejemplo sabemos que un obrero, aún cuando pueda ser muy valioso requiere de un conocimiento y una experiencia muy básica. Una secretaria que escribe en taquigrafía y maneja ordenadores, generalmente será *más importante* que un obrero. Un Ingeniero, responsable del mantenimiento y conservación de la empresa, sabemos que requiere estudios especializados y experiencia superiores a los de una secretaria promedio, y a su vez, el Gerente de Producción, requiere de más estudios y sobre todo, más experiencia que los del Ingeniero de mantenimiento.

Una idea mnemotécnica sobre la valuación de puestos, es compararla con una regla que mide la importancia de cada puesto. En ésta imaginaria regla, en lugar de medir centímetros se medirían *los puntos* de importancia de cada puesto, suponiendo que aplicáramos el más popular de los métodos de valuación, que es el de puntos (*Point system*).

En las empresas familiares, o de menos de 10 empleados, la valuación de puestos se realiza de un modo intuitivo, ya que el dueño conoce perfectamente lo que cada empleado hace y la manera en que contribuye a generar un valor. Sin embargo, el problema de jerarquizar los puestos surge cuando buscamos establecer la importancia en una empresa de 100 o más puestos.

En algunos casos la diferencia es clara pero en otras, la distinción se hace complicada. Por ejemplo, ¿qué puesto será más importante?, ¿el empleado que se encarga de elaborar y pagar la nómina de personal, o aquél que se dedica a las adquisiciones de la empresa?, ¿es más importante un electricista que una secretaria?. Puesto que las respuestas a estas preguntas dependen en gran medida de la empresa de que se trate, un buen método debe ser responder a éstas preguntas y permitir establecer juicios objetivos.

IMPORTANCIA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

Existen pocas cosas que provoquen más malestar en el personal, que darse cuenta que alguien que "no hace nada" gana más. Cuando esto llega a pasar, suelen suceder dos cosas:

1. Que la empresa tenga un mal sistema de valuación de puestos.
2. Que éste exista pero que ya no se use, lo cual es extraordinariamente frecuente.

Para valorar la importancia de un puesto existen varios métodos que distribuiremos en dos grupos:

Cuadro 4
Métodos de valoración de puestos

| Clásicos | Contemporáneos |
|-------------------------------|---|
| Alineamiento. | Hay. |
| Clasificación por categorías. | Método Jaques de tiempo de autonomía. |
| Factores. | Guías. |
| Puntos. | Método de bandas de decisión de Peterson. |
| | Método de consenso directo. |
| | Método Turner de porcentajes. |
| | Método Reddin de pago por resultados. |
| | Método de perfiles de Urwick-Orr. |
| | Regresión múltiple. |

Fuente: Elaborado con base en mi trabajo doctoral "La valuación de puestos en México"

Los métodos clásicos se llaman así por dos cosas:

1. Son métodos que fueron creados a inicios de siglo, (el último en inventarse fue el método de clasificación de factores en 1925).
2. Pese a su relativa antigüedad, siguen siendo los más usados, particularmente el método de puntos.

Los métodos contemporáneos, como su denominación sugiere, son trabajos originales realizados después de la década de los 70's, el método Hay por ejemplo, ampliamente usado en grandes organización, se desarrolló en la década de 1930 como una variedad del método de puntos.

Ante la dificultad de explicar con detalle cada uno de los métodos, dado el carácter globalizador de ésta obra, me concretaré a describir para fines didácticos, uno de los más sencillos que hay, sugiriéndole a los amables lectores, se remitan a mi libro *Valuación de puestos* donde describo con detalle y ofrezco ejemplos cada uno de ellos.

EL MÉTODO DE CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS

Como su nombre lo indica, éste método busca establecer el valor de cada puesto agrupándolos por categorías generales a las que se les asocia un nivel jerárquico y un salario

Cuadro 5:
Método de clasificación de categorías

| Tipo de categoría. | Puestos | Nivel | Salario mensual miles de pesetas |
|----------------------------------|--|-------|-------------------------------------|
| Alta dirección Grupo A. | Directores generales de finanzas, producción; comercialización, administración; contralor. | 2 | 551-700 |
| Alta dirección Grupo B. | Director de marketing; calidad, logística y distribución; informática; recursos humanos. | 3 | 401-550 |
| Ejecutivos. | Gerentes, Directores de Area; líderes de proyecto. | 4 | 350-400 |
| Profesionales universitarios. | Ingenieros, Arquitectos, Abogados; Contadores, Lic. en Económicas etc. | 5 | 275 |
| Técnicos. | Programadores, electricistas; soldadores, informativos, secretaria y auxiliares de alta dirección. | 6 | 185 |
| Empleados. | Secretarias, auxiliares administrativos, choferes. | 7 | 125 |

Fuente: Elaboración propia.

Este método es muy simple y se usa más bien para empresas pequeñas, donde sin embargo, sea difícil distinguir de manera clara la importancia relativa de cada puesto.

Es importante aclarar que la valuación de puestos no determina los salarios de un puesto, ya que esto, depende de la competitividad salarial en el mercado de trabajo y esos sueldos son definidos por las encuestas de sueldos y salarios, que se hacen periódicamente. La valuación de puestos podemos decir que acaba, cuando se consigue una jerarquización válida y aceptable para la alta dirección o bien, para los representantes sindicales, si es que se clasifican éste tipo de puestos.

EL METODO HAY

El método hay como ya he dicho es una variedad del método de puntos. Su aplicación se haya resguardada por derechos de autor y el Grupo Hay ofrece su aplicación alas necesidades de las empresas. En México el número de aplicaciones en grandes empresas compite fuertemente con el método de puntos. El hecho de que un grupo asesor externo cohoneste las decisiones de jerarquía de la empresa que siempre son objeto de controversias parece estimular su uso ya que generalmente se asume que los consultores son imparciales y toman decisiones objetivas, lo cual es cierto aunque no siempre es así.

Mi principal crítica a éste método y su adopción, es que la empresa que lo decide implantar genera una dependencia del despacho citado. El cual incluso multa a las empresas si los detalles del método son compartidos sin autorización— que por otra parte son muy sencillos y fácilmente sustituibles - Además de su alto coste de implantación y seguimiento deseo recalcar que este método funciona, si la empresa que lo adopta tiene el grado de formalización adecuado y cierta cultura burocrática que facilite su adopción. Dicho de otro modo la empresa requiere tener las características del modelo burocrático weberiano: Mercados estables, tecnología de largo ciclos de vida, productos maduros y bien posicionados, alto niveles de estandarización y una cultura directiva que estimule el orden y el apego a las normas y procedimientos.

Las encuestas de sueldos

Como su nombre lo indica, las encuestas se realizan dentro del mercado de trabajo en el que este circunscrita la empresa.

Por regla general, dado el costo y el tratamiento que requiere ésta tarea, las organizaciones contratan a empresas investigadoras que se dedican a ello. El saber cómo está el mercado de trabajo y como se esta pagando, implica evitar dos de los errores más grandes que se presentan en una empresa:

- Pagar poco.
- Pagar mucho.

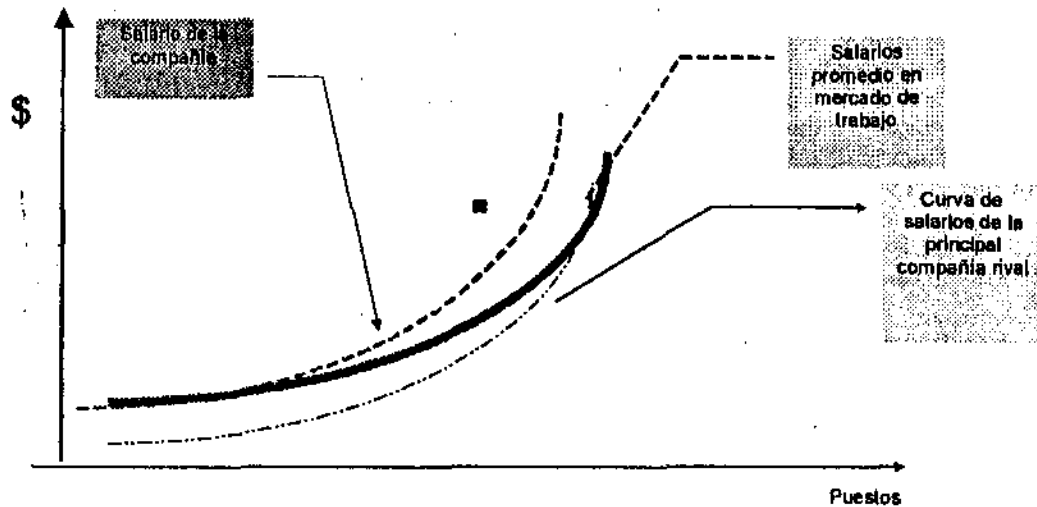
Si uno hace lo primero, es posible que la empresa se ahorre dinero en relación con otras competidoras, pero sucede que los trabajadores permanecen poco en la empresa y se van donde mejor pagan, perdiendo la empresa recursos valiosos, formación y costos de inducción.

Por otra parte, si paga demasiado, seguramente los empleados estarán muy contentos pero la empresa puede perder competitividad, por eso debe pagar salarios justos. Lo cual no deja de ser un concepto relativo. Ya que la justicia está referida al entorno general, delimitado tanto por el sector industrial como por la población y el país donde se encuentre la empresa.

Esta es la idea de las encuestas de sueldos, saber lo que están pagando las demás compañías rivales para dibujar la curva de salarios de la empresa.

Gráfica 3:

Comparación de estructuras de salarios de dos compañías rivales



Fuente: Elaboración propia

En el ejemplo, la empresa decide establecer una estructura de salarios iguales a las del mercado en los puestos de empleados, y ligeramente superiores a los del mercado, en puestos de ejecutivos y alta dirección. Mientras que la empresa rival paga menos a los obreros y empleados y retribuye con salarios del mercado a su alta dirección.

Como se ve en este hipotético caso, la decisión de una estructura de salarios entre todas las posibles, debe meditar bien, analizando entre otras cosas, las características y la oferta de mano de obra del mercado de trabajo.

Para la realización de ésta tarea de comparación, es importante destacar dos cosas:

1. Si se contrata a una empresa y se compra las encuestas, debe buscarse siempre que éstas comparaciones se realicen entre empresas del mismo giro.
2. Debe destacarse las funciones que realizan los puestos comparados, ya que es frecuente que dos puestos tengan similares denominaciones pero que realicen tareas muy distintas.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La necesidad de medir el desempeño de las personas y su contribución éxito de una empresa, es una preocupación de nuestro tiempo caracterizado por la falta de seguridad en el empleo, la meritocracia y el darwinismo social. El ser un esforzado trabajador y desempeñarse bien es, -a veces- una ayuda para conservar el trabajo.

La evaluación del desempeño de las personas es una de las técnicas más antiguas de la administración de personal e incluso la precede. El primer método conocido en Occidente fue el empleado por Robert Owen en sus granjas - experimento, en Escocia en un lugar llamado *New Lanark*. Owen usaba cubos de madera de colores para calificar el desempeño de sus obreros.

... "En la factoría se colgó un pequeño cubo de madera sobre cada empleado, con cada lado pintado a un color que denotaba, de acuerdo con el matiz de claro u oscuro, los diferentes grados de conducta: blanco para excelente; amarillo, bueno; azul, indiferente; negro, malo."...⁴

Desde entonces, la evaluación del desempeño o del rendimiento - como también se llama en España -, ha progresado enormemente hasta constituir una de las técnicas fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.

Antes de continuar, debo hacer una aclaración importante que es objeto de confusión frecuente entre los no especialistas de recursos humanos. Es erróneo usar como sinónimo valoración de puestos - que en España se llama valoración de tareas -, y evaluación de desempeño.

En el caso de la valoración de puestos, se persigue *valorar al puesto, no a la persona*. En la evaluación del desempeño se persigue *evaluar a la persona en el desempeño de su puesto*.

Cuadro 6
Diferencias entre valoración de puestos y evaluación del desempeño

| Técnica | Objetivo |
|--------------------------|--|
| Valoración de puestos | Analizar y determinar el valor de un puesto dentro de la estructura jerárquica de una organización |
| Evaluación del desempeño | Analizar y determinar la eficiencia de una persona en el desarrollo de su trabajo |

Fuente: Elaboración propia

DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es una técnica que permite medir los resultados o el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño es una técnica objeto de mucha controversia, ya que nunca deja de ser un ejercicio de poder del grupo dominante en la organización, lo cual implica

⁴ Claude S. George, *Historia del pensamiento administrativo*, Ed. Prentice Hall, Madrid, 1981, Pag. 59.

entre otras cosas la discusión de quien está legitimado a evaluar, con qué propósito y en qué condiciones.

Puesto que la evaluación suele traer asociados estímulos positivos, (promociones, subidas salariales, estímulos no financieros etc.) o negativos (amonestaciones, limitación en el desarrollo gerencial o en casos extremos despido), éste poder premiador constituye otra causa de malestar potencial entre los evaluados.

Los métodos de evaluación son uno de los artefactos más importantes sobre los cuales observar la cultura de una empresa, dado su impacto en las conductas. Esto es, los valores y normas que se promueven entre los empleados.

Otro aspecto que se encuentra asociado con el debate de usar métodos de evaluación del rendimiento o no hacerlo, es que en muchos casos, esto constituye un elemento de racionalización y justificación de las decisiones de promoción, las cuales son en verdad una excusa para justificar los premios a un grupo que tenga afinidad ideológica o vinculaciones de amistad o familiares con aquellos que detentan el poder en la empresa.

Lo anterior nos lleva a concluir, que los métodos de evaluación deben tener un componente ético para evitar que se conviertan en el instrumento de un director para oprimir a los empleados, circunstancia que por otra parte se le revertirá de uno u otro modo con el deterioro de su prestigio, su liderazgo y su poder carismático. La prostitución o corrupción de un sistema de evaluación del desempeño implica riesgos de conflictos graves y por lo tanto, requiere contrapesos éticos y fácticos que garanticen su racionalidad burocrática en el sentido weberiano, sin que esto conlleve a su rigidez.

El uso del poder desgasta, dice una máxima. Del mismo modo, el uso de un método de evaluación como instrumento de poder, también se hace obsoleto. El cambio de condiciones de una empresa y su efecto en la estrategia, debe conducir indefectiblemente a una modificación de los métodos que apoyen y estimulen los cambios de cultura y comportamientos deseados. Esto que parece elemental, es algo que se olvida frecuentemente.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen tres preguntas clave que deben ser contestadas antes de iniciar la implantación un sistema de evaluación estas son: ¿Para qué evaluar? ¿Qué evaluar? Y ¿quiénes serán los evaluadores?

¿Para qué evaluar?

Existen 5 fines claramente identificables que pueden ser mutuamente excluyentes pero que, en la mayoría de los casos no lo son, es decir, se busca que en todo sistema se incluyan.

Identificación del potencial. El sistema puede buscar identificar competencias escasas en la empresa, cubrir vacantes, sustituir temporalmente puestos ejecutivos o puestos estratégicos, retener al personal más valioso o detectar a futuros directivos.

Remuneración: Puede perseguir el estimular nuevas exigencias en el caso de un cambio o por el contrario, en un estadio de crisis, quizás sea necesario: congelar o reducir salarios; fijar sueldos; motivar en función de resultados; o determinar bonos de actuación para hacer participar a los empleados en los riesgos y beneficios del negocio.

Mejora del desempeño: Puede buscar premiar las conductas deseadas y el apego a las normas o bien, el logro de estándares de desempeño.

Apoyo a la estrategia: Se busca armonizar los objetivos individuales con los de la empresa, definidos en la estrategia. Mide el grado de logro de los objetivos estratégicos.

Instrumento jurídico laboral: Puede ser un instrumento de justificación de despidos, de personas que sean obstáculos para un cambio de cultura o sean disfuncionales con la estrategia.

¿Qué evaluar?

Esto que suele ser el corazón de los métodos. Históricamente se han distinguido tres aspectos fundamentales: ¿Evaluar resultados o desempeños?; ¿usar criterios simples o compuestos?; y ¿evaluar rasgos de personalidad o conductas?

Sobre la primera cuestión: ¿Evaluar resultados o desempeños?; la mayor parte de los teóricos del campo afirman que es preferible medir *resultados*, siendo deseable que dichos resultados, estén traducidos en dinero, es decir, se busca medir la contribución específica de cada empleado a la rentabilidad del negocio. Esto aunque un ideal, no es siempre posible, por lo cual, éstos resultados están referidos casi siempre a aspectos cuantitativos que se miden en registros históricos tales como: Numero de pedidos, ventas, numero de consultas, numero de investigaciones, etc.

Los desempeños por el contrario, están referidos casi siempre a formas de hacer el trabajo que hacen que éste sea mejor o peor. Básicamente a través de las actitudes de los empleados, sus rasgos de personalidad, y sus conductas.

Sobre la segunda cuestión: ¿Usar un criterio único para evaluar, o uno compuesto? Hay que decir que los criterios únicos por ejemplo ventas, o pedidos son usados en pocos casos ya que aunque objetivos, suelen ser bastante rígidos. El desempeño laboral, como la inteligencia, son variables complejas explicadas por criterios multidimensionales.

Como una orientación de carácter general, es posible sugerir evaluaciones simples cuando se evalúan sistemas de gestión donde el resultado del desempeño se traduce en términos numéricos: por ejemplo, beneficios netos obtenidos. En el caso de evaluaciones administrativas relativas a personas, los criterios compuestos son mejores.

Finalmente sobre la última cuestión: ¿evaluar rasgos o conductas?; los trabajos de Hofstee (1974) Drent (1984), indican que *los rasgos* al ser una característica resultante de la personalidad y aptitudes de una persona, son poco fiables y validos ya que suelen describir a la persona no a su rendimiento. Por ejemplo ¿Qué implica evaluar la iniciativa? Casi siempre supone que el trabajador deba adivinar, y satisfacer los deseos de sus jefes, *sin necesidad* de que le indiquen.

Para tener alguna fiabilidad, los sistemas de calificación de rasgos deben estar sustentados en un cuidadoso estudio empírico apoyados por test de personalidad, lo cual no ocurre nunca en la práctica.

Por el contrario, las escalas basadas en *conductas* según la investigación empírica reportada en la literatura Thornton y Zorick (1980), Feldman (1981); Cooper (1983) permiten fijar un marco de referencia común para los evaluadores, determinando las dimensiones que deben ser consideradas. Estas escalas ofrecen indicadores directamente observables, tomados de conductas habituales del trabajo, que son más claros.⁵

¿Quién debe evaluar?

Los mejores evaluadores son aquellas personas que conocen mejor los objetivos y las metas del puesto, observan frecuentemente la conducta y el rendimiento del ocupante del mismo, y pueden en consecuencia, emitir juicios válidos y confiables.

La literatura documenta los resultados cuando el empleado es evaluado por distintos instancias que son: Los jefes, los iguales, auto evaluación, los subordinados y los clientes.

La evaluación de los jefes

La evaluación de los superiores es la forma más común de evaluación y la más usada, ya que se asume que son ellos, quienes mejor conocen al trabajador y a su desempeño.

Una crítica común a ésta evaluación es el grado de subjetividad que tiene y los errores que presenta, tales como: el efecto de halo, los favoritismos, la tendencia central a juzgar a los empleados con base al promedio, la lenidad, etcétera.

La evaluación de iguales

Esta forma de evaluación tiene el inconveniente que pocos aceptan la legitimidad de sus compañeros para calificar su desempeño, lo cual, puede provocar conflictos interpersonales tales como: revanchismo, etcétera.

Sin embargo, la investigación existente Latham (1986) Love (1981) Imada (1982) Siegel (1982) demuestra que las evaluaciones de compañeros suelen ser bastante objetivas y sus resultados son válidos y confiables. En general, se acepta que los evaluadores compensan en conjunto sus probables errores y por lo general, tienen una visión realista del trabajo realizado.

La auto evaluación

Las investigaciones en el campo (Meyer 1980 Thornton 1980) demuestran casi sin excepción, que las personas tienen la tendencia a percibir de una manera irrealmente alta su desempeño.

Es cierto que la confiabilidad se puede mejorar si la retroalimentación entre superior y subordinado es frecuente, objetiva y existen orientaciones sobre dimensiones claras a evaluar, en lugar de hacerlo globalmente. Por lo general, la auto evaluación sólo funciona en el caso de empleados con puntuaciones altas de inteligencia y gran necesidad de logro.

Los subordinados o los clientes

La evaluación de subordinados es un modelo que se usa rara vez, las experiencias aparecen muy poco documentadas (Chrysler 1994). Por lo general, suelen provocar reacciones y represalias de los evaluados, si el proceso no se maneja correctamente.

Lo que sí se usa extensivamente, a partir del surgimiento de la filosofía y el movimiento a la Calidad Total, es la evaluación del desempeño por parte del cliente. En España, prácticamente en cualquier sitio, existen *hojas de reclamaciones*, y aunque sólo se usan cuando se desea descalificar un servicio, no deja de ser una evaluación.

En las Universidades, es cada vez más común que en cursos, seminarios y clases normales, los alumnos opinen sobre el desempeño, la capacidad y las técnicas pedagógicas de los profesores con muy buenos resultados.

A manera de resumen. Para precisar los objetivos de la evaluación del desempeño de un empleado, es necesario responder a tres preguntas importantes:

⁵ Quijano de Arana, *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños*, Primera edición, 1992, Barcelona, España. Pág. 94.

Cuadro 7
Objetivos de la evaluación del desempeño

| ¿Para qué evaluar? | ¿Qué evaluar? | ¿Quiénes evalúan? |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del potencial • Remuneración • Mejora del desempeño • Apoyo a la estrategia • Instrumento jurídico laboral | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Evaluar resultados o desempeños? • ¿Usar criterios simples o compuestos? • ¿Evaluar rasgos de personalidad o conductas? | <ul style="list-style-type: none"> • Los jefes • Los iguales • Autoevaluación • Subordinados • Los clientes |

Fuente: Elaboración propia.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Haciendo un resumen podríamos decir que existen dos tipos de técnicas:

Las Técnicas Objetivas y las Técnicas Subjetivas. Dentro de las *técnicas objetivas* está el Absentismo y la Productividad. Estas técnicas son claras en los aspectos que miden (faltas, retrasos etc.) o bien, definen medidas específicas de desempeño establecidas como estándares, por ejemplo: Un Médico general puede atender 24 pacientes en una jornada de 8 horas. Un jardinero puede atender 3,000 metros cuadrados de jardines, etcétera.

No siempre es fácil determinar éstos indicadores objetivos de desempeño, y cuando se obtienen, muchas veces éstos no tienen relación con la productividad.

Por poner un ejemplo: ¿De qué importa que un trabajador nunca falte ni llegue tarde si tiene habilidades limitadas, y su disposición de tiempo no se traducen en valor añadido e incremento de productividad?

Las *técnicas subjetivas*, usan procedimientos donde los juicios de valor sobre la actuación de los empleados se realiza con cierto orden. Dentro de este grupo es posible citar: las técnicas de escalas de calificación de rasgos; las escalas de elección obligada; las escalas de incidentes críticos; las escalas de clasificación; los métodos de distribución obligada; y las simulaciones.

La evaluación de la contribución de cada trabajador a la generación de valor es uno de los grandes problemas de la administración de remuneraciones. A lo largo de mi experiencia profesional, todos los esfuerzos de este tipo que he visto emprender, tienen un inicio entusiasta, pero mueren prematuramente, porque son tropicalizados, o, por falta de uso, ya que suelen consumir mucho tiempo y por ello ser costosos. Sin embargo, el contar con un método de evaluación de desempeño, resulta vital, ya que una preocupación de todas las personas que realizan un trabajo, es saber, "si lo están haciendo bien".

Existen 9 tipos de técnicas llamadas clásicas, por su uso extensivo a lo largo de los años, otras dos más *modernas* – horrible palabra siempre temporal – que abordaré mas adelante.

Para desazón de los modernistas, no obstante su antigüedad, una de las técnicas más usadas, es la *valoración del absentismo*. Ya que es relativamente fácil saber quién ha llegado tarde, y quién por el contrario, *siempre esta a su hora*.

Este método frecuentemente provoca un incremento de la rigidez organizacional y premia injustamente a los *madrugadores* con independencia de su productividad real.

Cuadro 8
Técnicas clásicas de evaluación del desempeño

| Técnica | Características | Ventajas | Desventajas |
|--|---|---|--|
| Medidas objetivas: | | | |
| Absentismo. | Analiza únicamente, la puntualidad y la asistencia del personal evaluado. | Sencillo y seguro. | No refleja las diferencias entre la cantidad ni la calidad del trabajo. |
| Productividad. | Establece un estándar de productividad y se compara con la del trabajador estudiado. | Objetivo y seguro. | Es difícil mediar a nivel ejecutivo. |
| Medidas subjetivas: | | | |
| Escalas de calificación de rasgos. | El trabajador se evalúa por medio de diferentes rasgos de su persona y de su personalidad: puntualidad, disciplina, don de mando, iniciativa etc. Estas se califican de muy malo a excelente. Cada calificación tiene unos puntos que al final se suman para dar la evaluación final. | Es clara y multidimensional. | Esta sujeta a los prejuicios de evaluador quien debe hacer el "papel de Dios". Además hay tendencia a calificar promedio. |
| Escalas numéricas de elección obligada. | El evaluador comprueba varias descripciones del comportamiento que orientan más su juicio. Cada elección tiene un valor que al final se suma para obtener la calificación final. | Clara y más difícil de falsear. | Siguen siendo subjetivas y además consumen mucho tiempo. |
| Escalas de incidentes críticos. | El evaluador es obligado a pensar y anotar todos los incidentes buenos y malos en los que ha incurrido el trabajador evaluado. | No obliga a establecer diferencias sino a recordar conductas. | Hay la tendencia a enfatizar los errores en los acuerdos, además es difícil de registrar con objetividad. |
| El sistema de escalas gráficas clasificación | Divide evaluar comportamientos laborales y los divide en distintos grados. El evaluador ordena a las personas en una o más dimensiones de eficiencia: puntuales; con iniciativa, etc. | Sencillo y fácil de entender | Hay la tendencia a la centralidad No establece lugares en el desempeño de las dimensiones evaluadas. p. e ¿Quién es más innovador? |

| | | | |
|---|--|---|--|
| El sistema de lista de comprobación <i>Check list</i> | Consiste en emitir juicios u opiniones que describan las características de éxito de un trabajo | Sencillo y fácil de aplicar | Subjetivo y poco metodológico. |
| Método de distribución obligada. | Con base en la <i>distribución normal</i> se obliga al evaluador a escoger a los mejores, a los de desempeño normal y a los destacados, mediante las desviaciones estándares a la media. | Ayuda a eliminar la concentración promedio y hace consciente al evaluador de los prejuicios en las respuestas | Fuerza a establecer diferencias aunque no las haya. Requiere muestras de más de 30 trabajadores. |
| Evaluación por objetivos | Define de manera conjunta entre el supervisor y el empleado los objetivos a lograr en un periodo determinado. | Es Objetivo y cuando se aplica correctamente promueve el aumento de la eficiencia global | |
| Simulaciones | Son ejercicios situacionales donde se simula una situación de trabajo: p.e: se obliga a despachar al evaluado una bandeja de asuntos llenos de memorándums, cartas etc. | Permite el control durante la evaluación (que suele hacerse en equipo, lo cual la hace más objetiva) | Es costosa por su tiempo de ejecución. No siempre refleja el trabajo real. |

Fuente: *Elaboración propia.*

Tipo de factores

La mayor parte de los métodos que conozco son de tipo subjetivo y tienen la acusable tendencia a usar muchos factores y confundir rasgos de personalidad con conductas, por lo cual, una recomendación importante reportada en la literatura, es usar pocos factores. No más de 5 tales como:

- Capacidades y habilidades
- Conocimiento del trabajo
- Cantidad de trabajo
- Calidad del trabajo
- Adaptabilidad al trabajo

A continuación describiré de forma breve, las características de cada uno de los métodos subjetivos que he mencionado en el cuadro 8.

Método de calificación de rasgos.

El método de calificación de rasgos pese a ser muy criticado por la subjetividad con que son realizadas sus evaluaciones, y la resistencia de los jefes a "hacer el papel de Dios", es uno de los métodos más usados.

En el ejemplo que describo a continuación, se evalúan dos tipos de rasgos: los personales que tienen que ver con los rasgos individuales que caracterizan al empleado y los rasgos laborales

que se refieren a su comportamiento en aspectos relativos al trabajo. De momento, trataremos de olvidar las precauciones que he dado sobre éste tipo de rasgos que miden la personalidad y el desempeño, ya que se trata de un ejemplo.

En este ejemplo describiré a un trabajador joven, entusiasta, muy cortés. Alguien que podríamos calificar de "político", el cual, pese a su simpatía es un poco indisciplinado a la hora de entregar resultados, no es un gran técnico y tiene más interés por las personas que por los resultados. Siguiendo la definición de Blake y Mouton sobre liderazgo, podríamos definirlo en síntesis como el clásico jefe: "orientado hacia las personas".

Cuadro 9
Evaluación del desempeño de: Juan López Pérez

| Rasgo a evaluar | Mala | regular | bueno | excelente | Total |
|-----------------------------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Puntualidad | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Presentación | | | | | 3 |
| Disponibilidad | | | | | 1 |
| Tacto | | | | | 3 |
| Iniciativa | | | | | 1 |
| Liderazgo | | | | | 2 |
| Conocimientos técnicos | | | | | 1 |
| Conocimiento de la compañía | | | | | 1 |
| Atención a cliente | | | | | 3 |
| Cumplimiento de metas | | | | | 1 |
| Trabajo en equipo | | | | | 3 |
| TOTAL DE PUNTOS | | | | | 21 |

Fuente: *Elaboración propia*

Una vez que se ha obtenido la calificación definitiva, se compara con la tabla de clasificación que relaciona los incentivos.

Cuadro 10
Incentivos a la Evaluación del Desempeño

| Puntos | Calificación | Incentivo |
|-------------|--------------|--------------------|
| 30-33 | A | 3 meses de sueldo |
| 25-29 | B | 2 meses de sueldo |
| 20-24 | C | 1 mes de sueldo |
| 15-19 | D | amonestación |
| menos de 14 | E | Solicitar renuncia |

Fuente: *Elaboración propia.*

En el ejemplo, he exagerado deliberadamente la simplicidad del método. Sin embargo, el tipo de rasgos a evaluar depende en gran medida de los valores y las creencias, que la dirección desea promover entre sus empleados. Así, culturas orientadas a la burocracia premiarán seguramente la disciplina, la puntualidad, la disponibilidad y el liderazgo mientras que empresas orientadas a los resultados, premiarán aspectos como: la atención a cliente, el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas.

El diseño de métodos de evaluación del desempeño reflejan con gran claridad la cultura organizacional y lo que la alta dirección considera "importante para el éxito".

Sistemas numéricos de elección obligada

Miden con puntos ciertos rasgos que se consideran deben reunir los empleados a evaluar.

Cuadro 11
Modelo numérico de calificación de rasgos.

| Factores | Grados | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Conciencia de la seguridad | | | | | | | | | | |
| Cantidad de trabajo | | | | | | | | | | |
| Calidad del trabajo | | | | | | | | | | |
| Trabajo de equipo | | | | | | | | | | |
| Relaciones con otros | | | | | | | | | | |

Nota: Para reducir la subjetividad los factores deben definirse o mas claramente que se pueda.

Otro ejemplo puede ser, el siguiente:

| Departamento | Nombre del empleado | | | | Fecha de la evaluación |
|-------------------------------|---------------------|---------|----------|-------|------------------------|
| | 2 | 4 | 6 | 8 | |
| ¿Esta preparado técnicamente? | Poco | Regular | Bastante | Mucho | Extraordinario |
| ¿Es puntual? | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| ¿Su trabajo es de calidad? | Poco | Regular | Bastante | Mucho | Extraordinario |

La lista de preguntas puede ser tan extensa como se desee, siempre y cuando mida cosas distintas.

Este método es sencillo de aplicar, y si los factores reflejan bien los valores y se aplican preferentemente mediante un comité, puede funcionar, ya que no demanda mucho tiempo de los evaluadores.

El sistema de escalas gráficas de valoración

Se elabora una lista de factores dispuestos en una escala lineal. El evaluador debe indicar que grado posee el empleado. Los grados de cada factor, son definidos con una explicación simple y objetiva que aclare a qué se refiere cada factor.

Cuadro 12
Modelo de gráficas de valoración

| Departamento | Nombre del empleado | | | | Centro de trabajo | Fecha de la evaluación |
|-----------------------|---|---|---|---|--|------------------------|
| | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 | | |
| Formación técnica | Totalmente insuficiente | Algo inferior a lo conveniente | Dispone de la formación adecuada | Algo superior al necesario | Muy superior al nivel preciso | |
| Calidad de trabajo | Siempre se equivoca | Se equivoca en ocasiones y requiere supervisión | Acostumbra a trabajar bien | Generalmente no se equivoca Exacto | Excepcionalmente exacto y hábil. No se equivoca | |
| Iniciativa | Iniciativa nula | Raramente demuestra iniciativa | Solo tiene iniciativa para el normal desenvolvimiento | Tiene buenas ideas de vez en cuando | Brillante. Sugiere a menudo buenas ideas. | |
| Capacidad práctica | Incapaz de realizar las tareas asignadas | Debe ser guiado con frecuencia y continuamente revisado | Conoce bien su trabajo pero necesita alguna indicación y una adecuada supervisión | Se puede confiar en su trabajo pero con ligera supervisión. | Conoce bien su trabajo y o requiere supervisión. | |
| Disciplina | Va siempre a la suya y protesta por todo | Va siempre a la suya y calla | Comportamiento de acuerdo con el reglamento | Disciplinado y correcto | Comportamiento irreprochable | |
| Relaciones personales | No se relaciona con nadie por su carácter es rechazado por los demás. | Presentan quejas y malos entendidos con sus compañeros | El trato con sus compañeros es aceptable | El trato con los compañeros es bueno. | Se relaciona excelentemente con sus compañeros. | |

Fuente: Tomado de Porret Celabert, op. cit. pag. 262.

Aquí el número de factores puede ser más grande. Personalmente no recomiendo más de 8, porque existe una tendencia a la asociación y es frecuente que los factores midan lo mismo.

Como he mencionado este método aunque más preciso que el anterior, presenta el inconveniente de que los evaluadores tienden al llamado *efecto central*, que implica cierto temor a usar calificaciones mínimas o máximas en los empleados, para evitar tener que dar explicaciones a los evaluados. Así mismo, otro efecto asociado al método en sentido inverso, es que ciertas personas tienen una *tendencia a la indulgencia* y se inclinan a evaluar a las personas con calificaciones más altas que su rendimiento real.

Los modelos de elección forzada

Distribuyen a los empleados de un departamento desde el más eficiente al menos. De este modo se evita el defecto de la tendencia central.

Cuadro 13
Los modelos de elección forzada

| Departamento | Nombre del empleado | Centro de trabajo | Fecha de la evaluación |
|--------------|---------------------|-------------------|------------------------|
| No de orden | Mejores | Peores | |
| 1 | Celestina Maldonado | John Williams | |
| 2 | Julián Romero | Luan Gómez | |
| 3 | Felipe Gallargo | Carolina Estevez | |
| 4 | Osiris Perez | Pepa Jiménez | |
| 5 | Jaume Limón | Aitor Luz | |

Fuente: Elaboración propia

El método lista de comprobación o check List

El método consiste en emitir juicios u opiniones que describan las características de éxito de un trabajo. Los indicativos incluidos en la lista no deben ser genéricos y es necesario que se refieran a trabajos concretos. Este sistema tiene dos modalidades: una, llamada *comprobación ponderada y la otra, comprobación de preferencia*. La primera consiste en estructurar previamente formas de comportamiento, atribuyendo un valor a cada una, y a la suma de puntos. La segunda, también hace una lista y cada evaluador analiza y califica, pero deja espacios en blanco, si no se ajustan a la realidad del valorado.

Cuadro 14

Modelo de lista de comprobación check list

| Departamento | Nombre del empleado | Centro de trabajo | Fecha de la evaluación |
|---|---------------------|-------------------|--|
| Ponga una señal a continuación de aquellas frases que le parezcan describir mejor al empleado en su trabajo y dejar en blanco la línea correspondiente a las frases que no reflejen fielmente el comportamiento y rendimiento del empleado. | | | |
| | Si | ¿? | No |
| acepta responsabilidades sin discutir | | | Esta dispuesto siempre a trabajar |
| Su trato es agradable | | | Su aspecto persona es cuidadoso |
| Tiene amplios conocimientos técnicos | | | Tiene capacidad para dirigir |
| Se puede confiar en él | | | Tiene una formación teórica suficiente |
| Tiene una iniciativa para ideas cosas nuevas | | | Crítica constructivamente |

Fuente: Elaboración propia.

Para que este método funcione se sugiere que, los aspectos a evaluar tengan una sola dirección, es decir, sean cualidades deseables o bien defectos. La desventaja de esto último es que si la evaluación se hace pública - lo cual no es raro en alguna ocasión por lo menos - las valoraciones negativas pueden dejar recelos difíciles de superar.

El método de dirección por objetivos.

Este método está apoyado en las ideas de Peter Drucker sugeridas en su libro *The practice of Management*. La idea central, es que los empleados, los mandos medios, y los directivos tienen la responsabilidad común de determinar objetivos de la empresa y comprometerse a realizarlos. Esta filosofía de trabajo está orientada hacia la eficacia en el logro de las tareas y en la armonía de los objetivos de todos los que trabajan en una organización. Para que el método tenga éxito el logro de los objetivos comprometidos debe ser incentivado con estímulos (financieros o no financieros).

El problema importante de esta técnica radica en la dificultad de armonizar dichos objetivos y medirlos. Estos objetivos deben ser medibles y alcanzables aunque no fáciles, y que la idea es generar sinergias que multipliquen la eficiencia. Este método de evaluación descansa en tres pilares.

- La armonía de los objetivos en todos los niveles.
- La determinación de los objetivos
- La entrevista de fijación de objetivos y de evaluación.

Cuadro 15
Modelo de evaluación por objetivos.

| Departamento | Nombre del empleado | Centro de trabajo | Fecha de la evaluación |
|---|---------------------|-----------------------|----------------------------|
| | Firma de compromiso | | |
| Objetivos propuestos | Prioridad | Fecha de cumplimiento | Resultados o consecuencias |
| Reducir un 50% los plazos de todos los pedidos | A | 31 de Julio | |
| Reducir un 5% las pérdidas y desperdicio de material. | A | 10 de Mayo | |
| Reducir los accidentes de trabajo a 0 este semestre | A | 15 de abril | |
| Reducir 10 % de los gastos de operación. | B | 15 de Septiembre | |
| Instalar el sistema de control de producción. | B | A finales de Marzo. | |

Fuente: Elaboración propia.

En este método es muy importante la entrevista de fijación de objetivos y de evaluación posterior. Se recomienda que el formato de evaluación lleve la firma del empleado para generar la idea de compromiso.

En la práctica éste método consume mucho tiempo, además de que no es funcional con culturas autoritarias, donde los jefes no se sienten obligados tener que dar explicaciones de nada. Si no se aplica adecuadamente, es fuente de conflictos frecuentes entre jefes y subordinados. Para evitar éstos problemas en la implantación de un método por objetivos, es necesario recordar algunos aspectos esenciales que se deben cumplir previo a su adopción:

- Fijar metas con los subordinados, para comprometerlos con la evaluación.
- Seleccionar los indicadores de desempeño grupal que mida el resultado comprometido.
- Medir los resultados en relación las metas.
- Asegurar el apoyo de la alta dirección.
- Definir los incentivos para el logro de las metas grupales e individuales.

LOS PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Existen cinco problemas principales que tiene la aplicación de la evaluación del desempeño: Estándares poco claros; efecto de halo; tendencia central, rigidez; y sesgo.

Estándares poco claros: Este es uno de los problemas más frecuentes y reiterativos de los todos métodos de evaluación, en algunas ocasiones, ciertos trabajos pueden experimentar dificultades para definir numéricamente lo que es un *buen desempeño*. En el caso de trabajadores con tareas altamente formalizadas y repetitivas, el establecimiento de estándares es relativamente sencillo. Por ejemplo en una tintorería podría ser: planchado de 50 camisas, en tres horas. Un medico general puede atender a 4 pacientes por hora, etc. Sin embargo no siempre es tan fácil, por ejemplo: ¿cuánto trabajo puede desarrollar un analista de precios unitarios o un especialista en desarrollo organizacional?

Para resolver ésta cuestión, es común que se recurra a definiciones "universales" que resultan vagas e invitan a error. Por ejemplo:

Cuadro 16
Escala de calificación con estándares poco claros

| | Mala | Promedio | Buena | Excelente |
|-------------------------|------|----------|-------|-----------|
| Calidad en el trabajo. | | | | |
| Cantidad en el trabajo. | | | | |
| Creatividad. | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué es una buena calidad?, o ¿qué se entiende por una excelente cantidad de trabajo? Eso es algo que no esta muy claro en el ejemplo que he presentado.

El efecto de halo. Esto es el error en el que se incurre cuando, uno se deja llevar por el carácter amistoso o la simpatía personal que le genera a un supervisor, cierto trabajador. Un trabajador serio, pero eficiente, es casi siempre objeto de bajas calificaciones. El *efecto de halo* en organizaciones como las mexicanas, tan orientadas a la subordinación al líder, es uno de los problemas que más se deben evitar.

Tendencia central. El seleccionar escalas numéricas de 5 grados, invita casi siempre a calificar con tendencia al promedio, ya que los supervisores temen ser injustos, o a sobre valorar a un empleado. Este error invalida muchas veces la utilidad de la evaluación del desempeño.

Levedad o rigidez. De la misma manera en que existen profesores que tienden a calificar a sus alumnos alto o bajo, en las organizaciones, el temor de meterse en problemas con alguien puede orientar a calificarlos a todos como excelentes. Lo que ayuda para resolver éste problema, es asumir que solo 10 % puede ser calificado como excelente y el 20% como bueno. Esto es posible mediante el uso de las escalas de distribución forzada, dentro de las cuales la mas usada es la distribución normal.

Sexo. Es la diferencia que existe por consideraciones como edad, raza, sexo que resultan casi siempre independientes del desempeño real de los trabajadores. Es interesante citar una investigación que probó que la mayoría de los supervisores tienden a calificar a los trabajadores de más de 60 años, con una capacidad de desempeño y potencial de desarrollo inferior que empleados jóvenes. La conclusión general de ésta investigación, realizada entre enfermeras de diversas edades, indicó que los supervisores son más estrictos con las personas mayores.

LA ELECCIÓN DEL MEJOR MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

La decisión de decidir usar algún método en especial depende de varios factores tales como: el tipo de puesto; las características del grupo gerencial; la cultura de la empresa; la normativa social; y la disponibilidad de tiempo real, del grupo que realiza la evaluación.

Nunca, un mismo método debe evaluar a empleados que trabajen en el área de servicios que otros que trabajan en tareas agrícolas o industriales. Así mismo, los métodos deben distinguir los ámbitos ejecutivos y de trabajo universitario, con los puestos de trabajos operativos o administrativos, de carácter más rutinario.

La mayor parte de los autores Claver, Gasco Llopis, Porret y otros, sugieren medir los resultados del trabajo. Cuando esto es difícil de hacer, por ejemplo, en el caso de un profesor universitario, se recomienda tomar en consideración, - como ya he indicado con antelación - *las conductas* (interés, dedicación, etc.).

Para determinar las características de los factores que desean medirse, se debe tomar en cuenta:

- Que sean observables; es decir, claramente visibles sin necesidad de técnicas sofisticadas.
- Que sea medibles; Usando preferentemente indicadores del dominio general. Por ejemplo. Numero de perdidos, no. de horas frente a grupo, numero de proyectos etc.
- Que sean comunes; a todas las personas cuyo rendimiento desea medirse.
- Que sean independientes; es decir, que solo midan un aspecto que no este relacionado con otro factor evaluado.

Novedades en la evaluación del desempeño

En los últimos años han aparecido dos formas relativamente novedosas de evaluar el desempeño: La evaluación por el método de 360° y la evaluación por competencias.

LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.

En éste método, quienes evalúan al trabajador ya no son los jefes o supervisores sino todos aquellos que tienen contacto con él. Ha sido aplicado en algunas empresas como **Johnson & Johnson; Digital Equipment Corp.**, y representa un rompimiento con los métodos lineales tradicionales.

El método de evaluación del desempeño de 360 grados (ED360), plantea previa a su utilización, el responder la cuestión de quiénes y cuántas personas evaluarán al trabajador, lo cual, varía entre 5 y 10 personas. La selección y aceptación de los evaluadores, no siempre es sencilla, ya que clientes y proveedores pueden tener reticencias de establecer juicios de valor sobre una persona que tiene una relación de poder, en decisiones que les afectan.

Los aspectos que el método ED360, califica son:

- Seguimiento del empleado a problemas, decisiones y requerimientos así como, la oportunidad cómo los resuelve.
- Claridad en la comunicación con respecto a sus expectativas.
- Apoyo e información que proporciona a otros.
- Atención personalizada a otros.
- Establecimiento de planes y vinculación a necesidades.
- Cumplimiento de horarios.

Existen 5 calificaciones posibles que van de 1 (necesidad de mejoramiento) a 5 (alto desempeño). Además, en los formatos hay un apartado para los comentarios por escrito.

Para evitar el consumo excesivo de tiempo se recomienda diseñar no más de 10 a 15 ítems de evaluación de modo que puedan ser llenados en 15 o 20 minutos.

Aunque la ED360 puede ser un instrumento de mejora extraordinariamente efectivo, su aplicación tiene desventajas que no deben ser desestimadas ya que pueden generar preocupación excesiva de los trabajadores y del evaluador, por implicar una responsabilidad que muchos no están dispuestos a asumir.

- La alta dirección debe comunicar las metas y la necesidad de implantar la ED360.
- Un grupo de empleados y ejecutivos deben de participar en el desarrollo de los criterios y el proceso de evaluación.
- Se debe estimular en los empleados el dar y recibir retroalimentación.
- Capacitar a los empleados en las características del método.
- Realizar una prueba piloto en alguna parte de la compañía.
- Continuar con el reforzamiento de los propósitos del método y modificarlo cuando sea necesario.

En consecuencia los expertos recomiendan seguir algunos pasos para implantar un método de este tipo:⁶

Fuente: Milliman John F. -Zawacki-Powell-Kirksey: "Companies evaluate Employees from all perspectives" Personnel Journal Nov. 1994 pag. 103.

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona una visión más amplia e integral sobre el desempeño del empleado. • Incrementa la credibilidad en el proceso de evaluación del desempeño. • Retoalimentar al empleado sobre las posibilidades de auto desarrollo. • Incrementar la responsabilidad de los empleados con sus clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Es complejo y consume más tiempo que los métodos tradicionales. • Dar y recibir una amplia retroalimentación sobre el desempeño puede intimidar a muchos empleados. • Requiere un proceso de cambio cultural y bastante energía para hacerlo funcionar. • Retoalimentar al empleado sobre las posibilidades de auto desarrollo. • Incrementar la responsabilidad de los empleados con sus clientes. |

Cuadro 17
Ventajas y desventajas del método de evaluación del desempeño de 360 grados

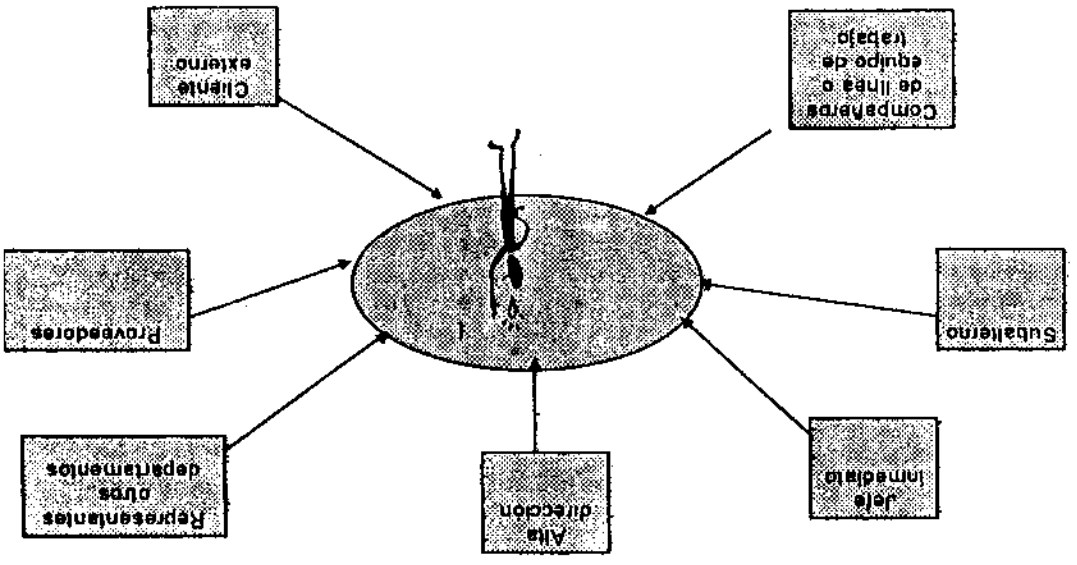
- Las personas tratan de compaginar su trabajo con su estilo de vida.
- Las personas buscan placer en su trabajo, contra el tradicional "Deber", rechazando tareas rutinarias o desagradables.
- Se detecta un creciente interés hacia trabajos que proporcionan reconocimiento como respuesta al afán de logro del trabajador creativo.
- Los vínculos profesionales se hacen más íntimos que los compromisos con la organización produciendo lo que se llama *fidelidad a una profesión* y no a una empresa para toda la vida.

Encuestas recientes en Europa indican una serie de tendencias?

La eclosión de la sociedad de la información y la feroz competencia internacional ha obligado a reinar los procesos de evaluación del desempeño de las personas.

La evaluación de competencias

Fuente: *Elaboración propia con base en Milliman John F. -Zawacki-Powell-Kirksey: "Companies evaluate Employees from all perspectives" Personnel Journal Nov. 1994 pag. 103.*



Cráfica 4:
Métodos de evaluación de 360 grados

Carta Anonio, Aplicaciones en la planificación de Recursos Humanos, Cap. 2 Libro Jaziel M. Calisto - Fernández Guadalupe, Los competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos, Hay Group, España, 1998, Pág. 48.

Estas tendencias han obligado a pensar más en el desarrollo de habilidades y competencias que soporten la estrategia de la empresa; y no solo en los resultados de corto plazo.

Dentro de los avances sobre la evaluación del desempeño en los últimos años es posible identificar cinco orientaciones:

- Se busca una vinculación más estrecha con la estrategia de la empresa.
- El proceso de evaluación del desempeño debe ser continuo e integrado.
- Se busca el desarrollo de capacidades y competencias que privilegien las necesidades de desarrollo de los empleados en el largo plazo.
- Se ha buscado el desarrollo de modelos mixtos de gestión de desempeño. Recientemente se ha producido una reacción en contra de los sistemas de remuneración por desempeño surgiendo un modelo intermedio que mezcla las características que debe tener una persona para predecir un desempeño superior en su puesto de trabajo.
- Las diferencias entre los sistemas de remuneración por desempeño de gran popularidad hace algunos años, han dado pruebas de su agotamiento y la pérdida de su eficacia para sostener la ventaja competitiva de las empresas, lo cual contrasta con la *evaluación por competencias*.

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

El término competencias se utiliza con mayor frecuencia dentro de los especialistas en Recursos Humanos, y todavía es una técnica desconocida que no forma parte de las técnicas de gestión utilizadas en la mayor parte de las empresas.

Las competencias son vistas como una mezcla de habilidades, capacidades, actitudes, rasgos de personalidad, que se encuentran más o menos relacionadas con la actividad profesional. El problema principal radica en distinguir cuáles, son útiles para los ambientes laborales, y cuáles, son de interés para el trabajo académico, por lo cual es imprescindible establecer una definición.

Definición de competencias:

... "Son las características intelectuales, personales, (cognitivas y emocionales), que están relacionadas con el desempeño óptimo en un puesto de trabajo, un rol, o una situación laboral, y que son observables y medibles"..."¹

De la definición anterior se desprenden tres aspectos:

¹ Barajas Sebastián -Gallardo Virgilio, "De la gestión de competencias a la gestión del conocimiento", *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, Tercera época No.2, Septiembre, 1997 pág. 13.

Las características personales: que se refieren a los rasgos que tienen las personas, lo cual, no debe confundirse con las competencias organizacionales (*core competence*), ya que éstas se relacionan con toda la organización. Es decir, un conjunto de competencias profesionales de individuos dan como resultado una "core competence".

Observables y medibles: esto se refiere a que las competencias pueden tener diferentes niveles de conducta los cuales, pueden medirse en una escala. Hay que distinguir competencias que son susceptibles de ser desarrolladas y mejoradas a través de la formación y la capacitación, como son: la comunicación verbal; y otras que son innatas al individuo, tales como: el razonamiento abstracto.

Lo anterior, nos permite arribar a una conclusión preliminar: Existen diferentes tipos de competencias que pueden ser agrupadas en tres grandes grupos:

- Conocimientos.
- Habilidades profesionales, y
- Rasgos personales básicos.

Los conocimientos: son el tipo de competencias que pueden ser mejoradas con más facilidad y por lo tanto, se pueden observar y medir de un modo más sencillo. Dentro de los conocimientos se incluyen: los idiomas, la contabilidad, la planificación estratégica, y aquellos aspectos técnicos que pueden formar parte del negocio, es decir; el *know how*. Por ejemplo: en una planta petroquímica el conocimiento de transformación y el funcionamiento de las máquinas involucradas.

Las habilidades profesionales: están basadas en la experiencia profesional y son susceptibles de ser mejoradas con entrenamiento, fruto de la práctica laboral. Por ejemplo: la capacidad de negociación; el análisis de la información relevante, la habilidad para exponer; el desarrollo de personal subordinado, entre otras.

Los rasgos personales básicos: son aquellas competencias que son muy difíciles de modificar y por lo tanto, en la selección de personal se deben de buscar con mucha precisión. Éstas son difíciles de observar y medir. Aquí podemos distinguir las aptitudes tales como: la creatividad; la capacidad numérica; y la forma en que se solucionan los problemas. Así mismo, dentro de éste grupo de competencias se distinguen los rasgos de personalidad, tales como: la extroversión, el autocontrol, y la motivación, que incluye: la necesidad de logro, la actitud de servicio, y el respeto a las minorías.

No se puede afirmar que un tipo de competencias sea mejor que otro. Es decir; no se puede afirmar que una gran creatividad, una gran necesidad de logro, y una búsqueda única de beneficios sean competencias ideales en todo tipo de organización, ya que es bastante frecuente que una persona con éstas características, en una organización burocrática - que

requiere el respeto a la jerarquía y la disciplina como un ejército profesional, será disfuncional y se sentirá necesariamente frustrada.

En algunas organizaciones se ha empezado a usar la gestión de competencias sin tener una idea clara sobre los resultados finales que se esperan, por ejemplo: se han adoptado estrategias de pago por competencias "competence-based pay" sin definir con claridad las competencias que se miden, dando como resultado, subjetividad y sentimientos de arbitrariedad en la asignación de pagos. Para evitar éstos problemas, antes de hablar de gestión de competencias es necesario definir las "core competence" o competencias colectivas que suponen ventajas competitivas en el mercado de la empresa.

Así mismo, es importante distinguir entre lo que las personas saben hacer y lo que hacen.

En una empresa en la que trabajé por años, se prefirió contratar a licenciados en puestos de obreros con resultados muy desafortunados. Generalmente se sentían frustrados con lo limitado de sus tareas, sus niveles de responsabilidad y retos.

Por lo tanto, un aspecto clave en una gestión adecuada de competencias implica analizar la motivación que supone el compromiso de los empleados con el logro de los objetivos de la organización. La evaluación de la motivación de los empleados, dicho de una manera simplista, comprende las recompensas que reciben las personas a cambio del esfuerzo que realizan.

Dentro de los nuevos desarrollos teóricos dentro de éste campo se han distinguido tres grados de evolución que son:

En el primero que llamaremos *gestión de competencias*, El objetivo es aumentar la efectividad de algunos procesos de Recursos Humanos tales como: la selección, formación, evaluación, y desarrollo de carreras. Las ventajas que se tienen en éste nivel son: una mejora de la eficiencia de la gestión de Recursos Humanos; la familiarización con el modelo; y la creación de un lenguaje interno.

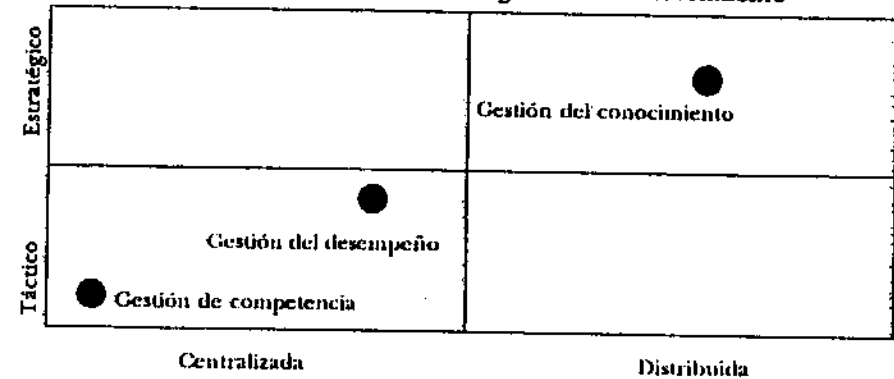
En el segundo nivel que llamaremos *gestión del desempeño* se integran las competencias con el resto de elementos que dirigen el desempeño.

Aquí, la gestión de Recursos Humanos es estratégica, ya que supone el entendimiento del modelo por parte de los ejecutivos y los miembros de la organización. Generalmente se alcanza un grado de comprensión muy alto de los mecanismos que definen la ventaja competitiva de la empresa.

En el tercer nivel que llamaremos *gestión del conocimiento*. Se pretende sistematizar y compartir todos los conocimientos y las experiencias de las personas, esto es lo que se ha denominado organización inteligente (*learning organization*). En éste estadio de evolución, la organización

se orienta hacia una cultura del aprendizaje definiendo lo que se ha llamado, el trabajo del saber (*knowledge capital*).

Gráfica 5
Etapas del desarrollo en la gestión del conocimiento



Fuente: Barajas Sebastián-Gallardo Virgilio "De la gestión de competencias a la gestión del conocimiento", Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal, Tercera época No. 2, Septiembre 1997 pág. 18.

Lamentablemente la gestión del conocimiento es un nivel, en el que muy pocas empresas en el mundo se ubican, lo común sigue siendo la evaluación de rendimientos por método subjetivos y la evaluación por resultados que es relativamente reciente. La cual plantea distinciones importantes con la evaluación de competencias.

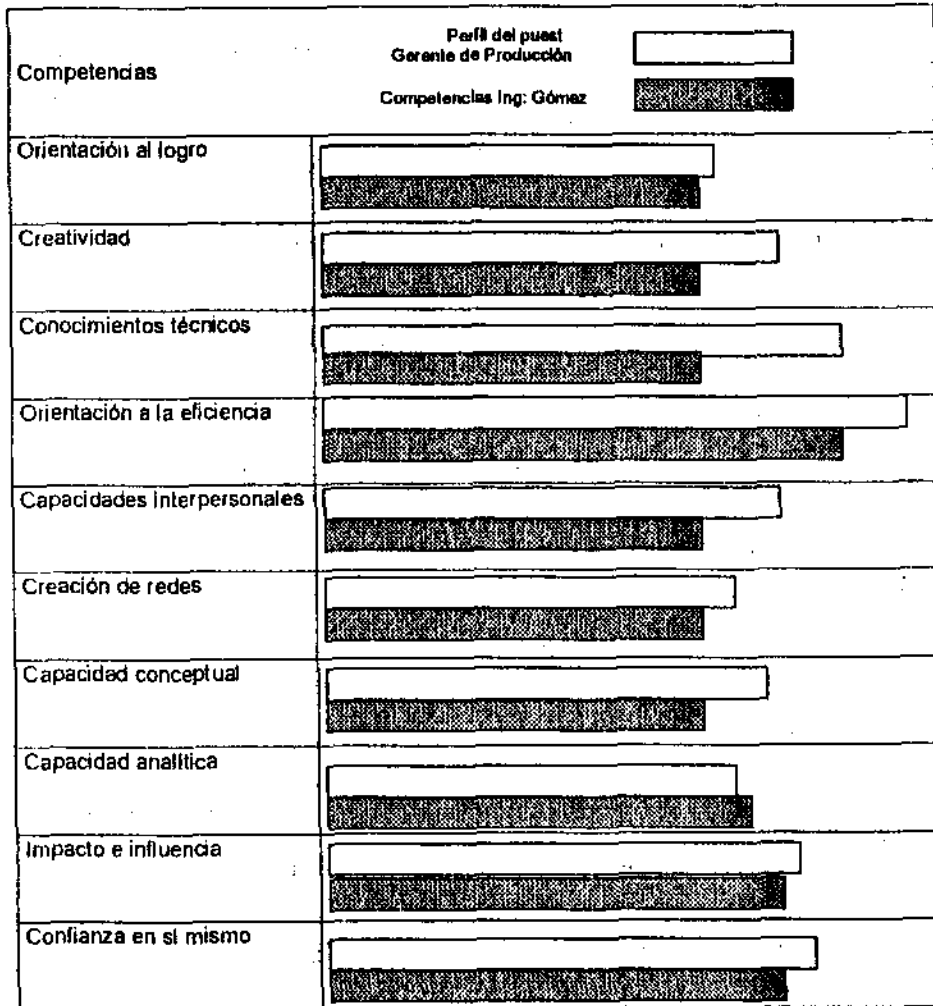
Cuadro 18
Diferencias entre la evaluación por resultados y la evaluación por competencias

| Remuneración por Desempeño | Remuneración por Competencias |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el que del desempeño • Usa criterios cuantitativos • Su marco es de corto plazo. Usualmente un año, del desempeño pasado en el puesto actual. • Esta orientado a la recompensa. | <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa los Como del desempeño • Es más cualitativo • Usa marco de largo plazo, considerando el desempeño futuro en puesto actual y en puestos futuros. • Esta orientado al desarrollo personal y al cambio de conductas |

Fuente: Adaptado de Harle J. Frank "Gestión de la apreciación del desempeño" Cap. 5 del libro *Daziid M. op. cit.*

Para dar una idea clara de lo que el método de evaluación de competencias hace en materia de planeación de vida y carrera, ilustro un ejemplo donde se compara las competencias ideales de un Gerente de producción con las competencias que tiene un hipotético Ing. Gómez.

Gráfica 6
Comparación de competencias persona puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el ejemplo, aunque el Ing. Gómez es una persona competente tiene brechas con respecto al perfil de competencias del puesto. Si estudiamos detenidamente el cuadro nos podríamos dar cuenta, que en éstas competencias ideales, se ha cometido el error de confundir, sin una lógica clara, competencias de conocimientos, profesionales, y personales.

Como he mencionado, la idea básica de la evaluación por competencias, es definir cuáles son las competencias necesarias para el éxito profesional en la empresa, distinguiendo con claridad si éstas competencias, son de conocimientos, profesionales y personales. Por ejemplo, una hipotética empresa química pudiese haber definido lo siguiente:

Cuadro 19
Competencias necesarias para el éxito (Ejemplo)

| Conocimientos | Competencias profesionales | Rasgos de personalidad |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas avanzadas de producción petroquímica • Planificación de la gestión de proyectos • Trabajo en equipo • Temas de seguridad salud y medio ambiente. • Dominio del idioma inglés • Manejo de equipos informáticos a nivel de usuarios • Gestión de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación; • Análisis de la información relevante, • Habilidad para exponer • Desarrollo de personal subordinado • Habilidades para la negociación y la administración del conflicto. | <ul style="list-style-type: none"> • Persistencia • Resistencia a la frustración • Flexibilidad intelectual • Orientación al logro |

Fuente: Elaboración propia.

Para cada competencia, se elabora una escala de calificaciones basadas en la conducta del empleado. Esta escala, es de diferencial semántico, con definiciones para las cuales hay calificaciones cualitativas tales como: *No llega al estándar; cubre parcialmente el estándar; alcanza el estándar supera el estándar; y supera con mucho el estándar.* De esta forma, el empleado se concentra en los objetivos empresariales y el desarrollo de sus competencias personales, que se establecen en su *contrato de desempeño.* Esto es el corazón del método.

Para diferenciarse de los otros métodos subjetivos de evaluación del desempeño, la evaluación por competencias incorpora en algunos casos:

Definición de objetivos clave, por ejemplo: "Mejorar normas de seguridad".

Medidas de desempeño, por ejemplo; estadísticas de accidentes y cumplimiento de normas fijadas por la empresa.

Estándares de desempeño: por ejemplo; reducir 5% el total de accidentes y cumplir normas al 100%.

Adicionalmente, la evaluación por competencias asocia *planes de desarrollo* personalizados que garanticen en el futuro el desarrollo de las competencias requeridas por la estrategia de la empresa. En esto radica su distinción fundamental con los métodos tradicionales.

LA IMPLANTACIÓN DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Un proceso de implantación de un método es una actividad crítica ya que de esto depende la supervivencia y verdadero uso de método.

Se recomienda seguir un procedimiento de 6 pasos:

- Determinación de los objetivos de la evaluación. Se debe indicar cual es el propósito último del método, y los incentivos que se darán mediante de evaluación, promociones, ascensos temporales, bonos, etc.
- Determinación del responsable de su aplicación y seguimiento. Se determina que valorar, a qué tipo de puestos o personas con qué frecuencia se hará la evaluación, y quién revisará las calificaciones, y asignará los estímulos del programa.
- Se determina el método, definiendo quiénes serán la evaluadores, como se les formará y capacitará en el uso del método.
- Se presenta el proyecto a Directivos y mandos medios. Se hace una presentación del método entre los empleados y directivos, indicando los propósitos y los sistemas de incentivos asociados.
- Se realiza la mercadotecnia del sistema. Mediante pósters, charlas, y medios electrónicos, se da a conocer el método.
- Revisión y mantenimiento; el método se aplica y se evalúa, la experiencia durante la primera evaluación, para modificar los factores y/o mejorar el método en general.

Para que la evaluación del desempeño funcione en la realidad y constituya un instrumento de incremento de la productividad, debe de estar siempre ligado a un sistema de incentivos que incluya, no solo, aspectos y motivadores positivos como: ascensos; promociones temporales; becas de estudio; definitividad de plazas. (Hacerse fijo), bonos o primas, acciones de la empresa o estímulos no monetarios tales como: relojes; viajes de descanso; prestaciones como autos; viajes; diplomas de excelencia en el servicio; etcétera.

Un buen sistema de evaluación del desempeño debe de considerar también la posibilidad de que, desempeños inferiores al promedio, para los que no haya funcionado los programas de desarrollo gerencial, se considere la remoción de cargos y el remplazo del empleado, y en casos extremos, el despido y si existe negligencia en el desempeño de sus responsabilidades. Evidentemente, en una empresa que quiera estimular un ambiente laboral de crecimiento, éstas acciones punitivas deben de ser la excepción.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA EN RED.

El concepto de empresa en red aunque se usa como cliché en lenguaje ejecutivo, aún es muy novedoso, y se encuentra escasamente reportado en la literatura.

La empresa en red esta fundamentada en tres principios de funcionamiento: el grado de cohesión de los participantes; la manera en que se activa la participación; y el potencial combinatorio para atraer a nuevos polos.

El fundamento básico de este tipo de organización es la ausencia de jerarquía y orden, aspectos que caracterizan a las organizaciones formales.

Una red esta compuesta por *nodos* en la red y una red de relaciones. Los nodos son las áreas que pueden ser empresas, departamentos o personas que están a la vista.

Las redes pueden adoptar diversas formas y tamaños, dependiendo de las relaciones. Aunque la autoridad lineal esta casi prohibida en las empresas en red, es posible de que existan redes donde existan centro de decisión y poder. A éstas redes, se les llama *Dirigidas*. Si por el contrario, hay libertad para iniciar conexiones, la red es anárquica y está limitada por las mismas interacciones. A éstas redes se les llama *distribuidas*.

Una empresa en red puede ser creada por el inicio de relaciones económicas, culturales y sociales, relacionadas con la eficiencia. La organización en red implica un salto cultural, ya que implica abandonar los principios que orientan a la teoría de la organización clásica. A diferencia de las llamadas *empresas en Sol* que tienen también estructuras confusas, las empresas en red se auto regulan por mecanismos de coordinación y ciertas reglas de cooperación. La formalización -reglas- se establecen de mutuo acuerdo.

Otra diferencia fundamental con la organización tradicional, es que el impulso de una empresa en red *no es la estrategia sino los problemas estratégicos* que son planteados por algún nodo y que pone en activación las capacidades existentes en la red.

En la empresa en red, *un directivo jamás toma decisiones estratégicas*, ya que su efectividad radica en la motivación y responsabilidad de sus miembros, cuyo motor principal es la descentralización de las decisiones estratégicas. Normalmente tras una activación inicial, las dinámicas de una empresa en red se atenúan y se pasan a un activación controlada, por los elementos de la red más cualificados y capaces.

Este modelo de la organización, como ya he dicho, es aún es incipiente. Se ha aplicado en el caso de la creación de *Twingo* en la Renault donde se estableció procesos de asignación de tipo arbitrario y global. Otro ejemplo de empresas en red, son las pequeñas empresas de industria textil en el norte de Italia. Así mismo, ha sido aplicado con éxito en hospitales de Francia.⁹

Es importante indicar que este tipo de organización no es para todos. Suele usarse donde existen altos niveles de complejidad e incertidumbre que hacen inviable modelos de organización tradicionales. Otro componente fundamental, es la necesidad de crear nuevas iniciativas o ideas que constituyan innovaciones y construyan una ventaja competitiva.

La evaluación del desempeño en organizaciones tan complicadas de entender como éstas, es posible de realizar siempre y cuando se trate, de un *modelo Dirigido*. Para ello, es necesario armonizar la evaluación en 5 niveles distintos: El colaborador, el equipo de trabajo, los procesos o flujos de trabajo, la entidad estructural (Centro de prestaciones), y la empresa global.¹⁰

La idea es evaluar: la contribución del individuo en su función; en la dinámica del equipo en el cual trabaja; el valor añadido en la mejora de los procesos en los que el participa, y en los objetivos globales de servicio (o mejor dicho) en los problemas estratégicos que atiende. Esta propuesta no deja de ser en cierto sentido conservadora, ya que se asume que el colaborador trabaja en un grupo, en un proceso, en un negocio y en una empresa. Lo cual, evidentemente no es así en todos los casos.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EJECUTIVOS

En un libro clásico dentro de la historia de la Administración *The functions of executive* el primer filósofo reconocido de esta disciplina Chester Barnard, concibió a las empresas como sistemas cooperativos. Según él cuando las empresas son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de la organización, no hay conflictos, pero cuando empiezan a crecer, éste surge. Para evitarlo hay que dar incentivos. Por lo tanto, a tarea fundamental de los directivos es promover la participación y solucionar los conflictos.

En una investigación realizada por Hugo Mintzberg (1995) se concluye que los directivos contemporáneos deben ser a la vez, polifacéticos para tratar la información y enfrentar los problemas, y en su condición de gestores, deben ser especialistas. Sin embargo, apunta ... "el trabajo directivo supone una serie de cualidades y roles específicos de los cuales desafortunadamente conocemos muy poco, por lo que nuestras escuelas empresariales no han progresado mucho en las enseñanzas de los mismos."¹¹

⁹ Strategor, 347-359.

¹⁰ Emery Yves, "Por una evaluación de los rendimientos individuales y colectivos", *Revista AEDIPR*, Junio de 1998. Pag. 39-43.

¹¹ Mintzberg Hugo, *La naturaleza del trabajo directivo*, Editorial Ariel, Barcelona, 1995 pag. 27-28.

En una investigación realizada en la Gran Bretaña entre 200 líderes de la industria y el comercio, de las 163 mayores empresas británicas, se solicitó a los directivos encuestados dar su opinión sobre los atributos más valiosos en el éxito de la gestión empresarial, distinguiendo si provenían de la escuela, o eran desarrollados principalmente en el trabajo profesional. Los resultados fueron muy similares a los encontrados en España en un estudio similar, el cual fue replicado entre 400 directivos de las 500 empresas españolas más importantes, según, la clasificación aparecida en la revista *Management - Magazine*.

Los resultados de dicho estudio, indican que las siete cualidades o atributos más importantes son: Capacidad para tomar decisiones; Liderazgo; Integridad; Eentusiasmo; Imaginación; Buena disposición para trabajar duro; y capacidad analítica.

Cuadro 20
Atributos más valiosos en la gestión empresarial según los Altos directivos españoles

| Orden de importancia de Atributos más valiosos en la gestión empresarial según los Altos Directivos españoles | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para tomar decisiones • Liderazgo • Integridad • Eentusiasmo • Imaginación • Buena disposición para trabajar duro • Capacidad analítica • Comprensión hacia los demás • Capacidad para detectar oportunidades • Capacidad para salir airoso • Capacidad par adaptarse rápidamente • Buena disposición para asumir riesgos • Espíritu emprendedor. | <ul style="list-style-type: none"> • Actitud para hablar claro • Sagacidad • Capacidad para administrar eficientemente • Mentalidad abierta • Capacidad para acomodarse sin ceder • Buena disposición para trabajar horas • Ambición • Actitud • Capacidad para escribir claro • Curiosidad • Soltura con los números • Capacidad para pensar en abstracto. |

Fuente: García del Junco Julio - Rosario García "Análisis de las principales capacidades de la gestión empresarial" *dirección y Organización No. 13 enero Marzo 1995*.

Es interesante destacar que de acuerdo a los hallazgos de ésta investigación, (García del Junco et. al. 1995) los directivos, le confieren una importancia pobre a la formación académica

en el desarrollo de los primeros seis atributos de éxito, ya que los consideran producto de la experiencia en la gestión.

De hecho sólo, los últimos atributos más importantes, son considerados producto de la formación universitaria (Capacidad para escribir claro, curiosidad, soltura en los números, y capacidad para pensar en abstracto). Mas desolador para los profesores y catedráticos de universidades, es mencionar que únicamente la capacidad analítica, número 7 de los atributos, es considerada producto de la enseñanza en las escuelas. Estos hallazgos como ya me mencionado, son parecidos a los encontrados en el estudio realizado en Gran Bretaña, con la diferencia de que los directivos españoles consideran más importante, el papel atribuido a las escuelas en la formación de los atributos, que sus colegas ingleses.

Regresando a la evaluación del desempeño, es obvio suponer a partir de éstos hallazgos, que la adopción de un método para ejecutivos debe estar orientada a la medición de la efectividad de la gestión financiera que es medida casi siempre en términos monetarios, valorando paralelamente, la manera en que el ejecutivo reúne las competencias más importantes para el éxito.

A partir de la década de los ochenta, se han desarrollado centros de evaluación *Assesment centers*, que reúnen a los ejecutivos en jornadas de tres días que incluyen talleres vivenciales, juegos, y entrevistas y técnicas de representación de papeles (*rol playing*), que buscan medir potenciales, y determinar los cuadros futuros de la empresa. Los centros de evaluación, suelen funcionar como mecanismos de decisión, al elegir a candidatos a puestos ejecutivos clave.

Otras estrategias de evaluación dirigidas a ejecutivos, que trabajan con altos niveles de *stress*, son los entrenamientos externos *outdoors training*, que combinan situaciones de conflicto y crisis - firmemente calculados- tales como incendiar un edificio contiguo, a donde duermen los ejecutivos o dejarlos en medio de la selva, o el bosque con lo justo para sobrevivir. Estos métodos buscan evaluar la efectividad de los ejecutivos en situaciones extremas. Al final de los entrenamientos - en centros casi siempre alejados -, el departamento de personal suele recibir un informe detallando la evaluación individualizada de los participantes.

Otra opción digna de mención, son los convenios de desempeño, instituidos por el Banco Mundial para evaluar la gestión de prestamos y financiamiento sobre todo de empresas públicas.

Luego de la revisión de los diferentes aspectos relativos a la compilada tarea de evaluar el desempeño de las personas, es posible concluir que desde que Robert Owen inventó el método de cubos de madera en sus fabricas escocesas, han aparecido un gran número de posibilidades y técnicas, sin embargo aún cuando una empresa no use ninguna de las técnicas descritas, o bien use alguna de ellas, la apreciación determinante tiene una

importantísima carga subjetiva, ya sea que depende de la opinión del Director general, de supervisor, o del grupo directivo.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

La reducción del aparato estatal iniciada en la década de los ochenta en todo el mundo que fue particularmente severa en México, generó entre otras cosas, una conciencia genera sobre la importancia de ser competitivo. Esto ha propiciado que sea cada vez más frecuente ver, que a los seminarios de actualización y de formación profesional, acudan un número creciente de "gerentes públicos" que tiene un interés verdadero en aplicar las nuevas tecnologías reportadas en la vanguardia del conocimiento, e incluso, busquen homologar las formas de evaluación de los ejecutivos y mandos medios públicos, con los mismos criterios que rigen la actuación de sus similares privados.

Conviviendo con ésta tendencia, y pese al uso extensivo que se hizo de la palabra modernidad, particularmente durante el sexenio del presidente Salinas, continúan llegando con cierto retraso al sector publico mexicano las vanguardias de mejoramiento administrativo, tales como: los programas de Calidad Total, y de Reingeniería. Incluso a veces, produce vergüenza ajena escuchar a un entusiasta funcionario, que luego de leer una revista o ir a un curso, hace una apología desproporcionada y pretende implantar a la fuerza, éstas "nuevas" fórmulas maravillosas, cuando en el mundo ya ha probado sus limitaciones.

Metodología de Análisis

Para indagar cuál es el Estado del Arte en el Sector publico mexicano, se realizó una investigación en un total de 16 dependencias de la Administración pública mexicana.

La muestra abarca las siguientes dependencias:

Cuadro 21

Muestra donde se realizo la investigación

| | |
|--|---|
| • Secretaría de Gobernación | • Instituto Nacional de Administración Pública |
| • Instituto nacional de Estadística | • Secretaria de la Defensa Nacional |
| • Geografía e informática | • Banca PROMEX |
| • Instituto de Seguridad social al Servicio de los trabajadores del Estado (ISSSTE) | • Secretaria de la Marina - Armada de México |
| • Contraloría interna de la Procuraduría General de la Republica | • CONALEP (Escuela técnicas de nivel medio y profesional) |
| • Comisión Federal de electricidad | • Fideicomiso CONACAL |
| • Universidad Nacional Autónoma de México | • Secretaría de Turismo |
| • Nacional Financiera | • Secretaría de Hacienda y crédito Público. |

Fuente: Elaboración propia.

Los sujetos de análisis fueron, los propios métodos de evaluación, los cuales, fueron recopilados y analizados por alumnos de la Maestría de Administración Pública del Instituto Nacional de Administración Pública de México.

Cuadro 22

En la investigación se evaluaron los siguientes variables:

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de método utilizado • Factores evaluados • Tipo de puestos evaluados • Características de los evaluadores • Complejidad en su aplicación | <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación a estímulos y recompensas • Grado de utilización verdadero • Vinculación a programas de desarrollo humano. |
|---|--|

Tipos de métodos utilizados

La totalidad de los métodos utilizados en el sector público de México, son de tipo subjetivo, siendo mayoritario el uso de métodos de calificación de rasgos aunque algunos como los de SECTUR, INEGI, PGR, usan apartados descriptivos donde se consideran las metas o bien, tratan de medir las aportaciones o las necesidades de capacitación de una forma poco sistematizada, ya que usan técnicas mixtas narrativas.

Otros métodos como los de la Secretaría de Marina sí relacionan el método con otros instrumentos de evaluación, tales como, las hojas de servicios que sirven para decidir ascensos y distinciones, dando la posibilidad de que el aspirante sea evaluado por una comisión, y el comandante respectivo. Este método es sencillo pero efectivo.

En dos dependencias (*Banca Promex* y el *Instituto nacional de Administración Pública INAP*) no se usa ningún método oficial de evaluación del desempeño, lo cual en el caso del INAP resulta un poco escandaloso, pero de éstas paradojas esta llena la Administración Pública no sólo en México sino en todo el mundo.

La totalidad de los métodos usan escalas de elección obligada que tienen estas características:

| | |
|------------------------------|--|
| Escalas de elección obligada | El evaluador comprueba varias descripciones del comportamiento que orientan más su juicio. Cada elección tiene un valor que al final se suma para obtener la calificación final. |
|------------------------------|--|

Como se sabe estos métodos tienen la ventaja de ser fáciles de entender por su sencillez y claridad, sin embargo, están sujetos los prejuicios del evaluador que debe hacer el *papel de Dios*, teniendo además, el grave inconveniente de que consumen mucho tiempo de los evaluadores que casi siempre son ejecutivos, lo que los hace una herramienta costosa, cuando se aplican correctamente.

Cuadro 23
Factores evaluados

| Factores evaluados (Para la totalidad de empleados) | # de veces que se repite en la muestra | Factores evaluados (Para mandos medios y superiores) | # de veces que se repite en la muestra |
|--|--|--|--|
| Características personales | 1 | Características de supervisión | |
| Responsabilidad | 4 | Delegación de trabajo y autoridad | 1 |
| Criterio | 8 | Desarrollo de personal | 1 |
| Iniciativa | 9 | Supervisión de personal | 3 |
| puntualidad | 4 | Calidad del trabajo realizado | 1 |
| Presencia | 1 | Liderazgo | 5 |
| Trato al cliente | 1 | Trato a los subalternos | 1 |
| Capacidad oral y escrita | 2 | Don de mando | 1 |
| Colaboración y Entusiasmo | 11 | Laboriosidad | 1 |
| Presencia de animo | 1 | Otros factores no relacionados | |
| Lealtad | 1 | Facultad de comprensión (Secretaría de Marina) | |
| Entusiasmo para el servicio | 2 | Necesidad de supervisión (ISSTE) (SECTUR, SHCP) | 3 |
| Tacto | 1 | Capacitación recibida (ISSTE) (SHCP) | 3 |
| Confiabilidad | 2 | | |
| Actuación en el trabajo | | | |
| Calidad del trabajo | 7 | Realización de la totalidad o volumen de productos o servicios requeridos (UNAM) | 1 |
| Conocimiento del puesto | 9 | Disposición del trabajador e iniciativa del mismo (UNAM, PGR) <i>factor repetido</i> | 2 |
| Conocimientos de objetivos políticas y procedimientos/ Respeto de... | 2 | Honestidad (PGR) | 1 |

| | | | |
|--|---|--|---|
| Trabajo de equipo | 3 | Curiosidad intelectual (PGR) | 1 |
| Identidad con la institución | 1 | | |
| Toma de decisiones | 1 | Respuesta a confianza otorgada (PGR) | 1 |
| Recopilación de información | 1 | Castigos impuestos (Secretaría de la Defensa) | 1 |
| Planeación y organización | 6 | Campañas en la que ha participado (Secretaría de la Defensa) | 1 |
| Comunicación oral y escrita | 1 | Cargos y comisiones desempeñados (Secretaría de la Defensa) | 1 |
| Disciplina | 2 | Mejora continua (SECTUR) | 2 |
| Rendimiento | 1 | | |
| Equipo y cuidado del material de trabajo | 2 | | |
| Realización del trabajo en el tiempo establecido | 5 | | |
| Relaciones interpersonales | 7 | | |

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se desprende algunos detalles que conviene resaltar:

La mayoría de los métodos (Con la excepción de Nacional Financiera y la Procuraduría general de la República PGR, y la Comisión Federal de Electricidad) no hace una división clara entre las características personales de trabajo y de supervisión.

Los factores más usados en la Administración Pública mexicana por orden de utilización en cada categoría evaluada son:

Cuadro 24:
Factores más utilizados en la evaluación del desempeño de la administración Pública mexicana

| Características personales | Actuación en el trabajo | Características de supervisión |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración y entusiasmo • Criterio • Iniciativa • Responsabilidad • Puntualidad | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del puesto • Calidad del trabajo • Relaciones interpersonales • Planeación y organización • Realización del trabajo en el tiempo establecido | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Supervisión de personal • Don de mando • Desarrollo de personal • Delegación de autoridad |

Fuente: Elaboración propia

Existen factores, que revelan los valores autocráticos de la burocracia mexicana o de la disciplina castrense tales como: *Respuesta a la confianza otorgada*, *Castigos impuestos*. Algunos otros francamente injustos, al considerar una responsabilidad del trabajador *la Capacitación recibida* (ISSTE, SHCP), sin faltar los que causan vergüenza, como el de *Honestidad* (se sobreentiende que todos los trabajadores deben ser honestos y no debe ser por lo tanto una característica a premiar) o *Facultad de comprensión*, (se entiende que todos los trabajadores deben tener una inteligencia mediana y por lo tanto tener ésta facultad).

Cuadro 25
Retrato robot del servidor público ideal en México

Un análisis global de los factores más usados, nos indica un privilegio de aspectos que permiten dibujar un retrato robot del funcionario público ideal como:

Entusiasta y colaborador con iniciativa, siendo importante que sea puntual. Debe conocer su puesto y hacer lo con calidad, cuidando la forma de trato con los otros siendo importante la oportunidad de la entrega de resultados. En los puestos de mandos medios, los aspectos más importantes son que el jefe sea un líder que supervise a su personal ejerciendo don de mano sabiendo delegar cuando sea necesario la autoridad.

Fuente: Elaboración propia.

Tipo de puestos evaluados

Si bien algunas dependencias (Secretaría de la defensa SEDENA, Secretaría de Marina, Comisión Federal de Electricidad) tienen métodos de evaluación del desempeño para los mandos medios y los grupos de confianza, la mayoría de las dependencias estudiadas en la

muestra, evalúan de manera discrecional y subjetiva estos puestos aplicando criterios que privilegian la lealtad al grupo y la disposición del servicio al líder. La regla general es que la lealtad resulta más importante que la capacidad.

La gran mayoría de los métodos de evaluación del desempeño existentes basan su operación, en observancia de lo establecido en los artículos 31 Fracción XXIV de la Ley orgánica de la Administración Pública Federal; en los artículos 1,3,5,6 13, 24 a 33.91¹² a 91 F, 92 y 101 de la Ley de Premios, Estímulos y recompensas Civiles; y en el artículo 63 fracción II del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.¹²

El ámbito de aplicación de los métodos esta circunscrito a los servidores públicos comprendidos del nivel I al 27C del tabulador de sueldos del Gobierno Federal denominados de carácter operativo que incluyen a la gran mayoría de puestos de servicio, técnicos, de comunicación, educación, administrativo, de confianza y profesional.

Cuadro 26
Definición de grupos de puestos

| | |
|----------------------|--|
| Grupo de servicios | Personal que se caracteriza por la ejecución de actividades de apoyo mecanográfico, Limpieza, mensajería, transportación de personas y documentos, almacenamiento de recursos materiales, mantenimiento y vigilancia de inmuebles, orientación al público y aquellas funciones análogas requeridas para el buen funcionamiento del área. |
| Grupo administrativo | Personal que desempeña funciones tales como: Elaborar, Tramitar y controlar documentos, registrar en controles establecidos, actualizar información, operar maquinas de oficina, glosar documentos, realizar actividades secretariales y de archivo, así como de calculo, análisis y clasificación. |
| Grupo profesional | Personal que lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico. Científicos para realizar estudios técnicos y administrativos, que requieren de la investigación o del conocimiento de materias en el ámbito profesional y que permiten evaluar situaciones y proporcionar alternativas de solución |
| Grupo técnico | Personal en cuyos puestos se lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico prácticos, como el realizar estudios y programas técnicos sobre diversas materias de especialización, operar equipos especializados de computo y electrónica, etc., resolviendo problemas de carácter técnico. |

¹² Andrade Sánchez Ernesto, *La evaluación del Desempeño del personal público en la Secretaría de Gobernación*, Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector público en la Maestría de Administración Pública del INAP México Agosto de 1998.

| | |
|-----------------------|---|
| Grupo educación | Personal que desempeña actividades relacionadas con la capacitación y la docencia, así como aquel que colabora en programas didácticos y pedagógicos, de recreación y entretenimiento y que elabora reportes relacionados con el aprendizaje. |
| Grupo de Comunicación | Personal cuyos puestos están encaminados al manejo, operación y mantenimiento de los medios de comunicación telegráfica, postal, radio, etc. Así como aquellos que diseñan simbología o prototipos para la divulgación de publicaciones y/o relacionados con la publicidad. |
| Grupo confianza | Personal cuyas funciones son de: inspección vigilancia y fiscalización, manejo de fondos y valores, auditoría, control directo de adquisiciones, almacenes e inventarios, investigación científica, asesoría o consultoría, secretarios particulares, agentes del Ministerio público federal y los agentes de la policía judicial y preventiva entre otros. |

Fuente: Elaborado a partir de los Formatos 1 y 2 de la Secretaria de Hacienda y crédito Publico citados por Ordaz Coppel Quirino en "Análisis de la evaluación del Desempeño de SECTUR" Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector publico en la Maestría de Administración Pública del INAP México Agosto de 1998

Características de los evaluadores

En la mayor parte de las dependencias, la evaluación es realizada por el jefe inmediato superior del personal operativo. Cabe mencionar las excepciones de la Secretaría de Marina donde existe un Consejo de Honor, el cual, evalúa en cada unidad naval a todo el personal en forma anual. Y *Nacional Financiera*, donde es realizada por la Dirección de Recursos Humanos, sólo cuando existe disponibilidad presupuestal para dar incentivos - lo cual, ha ocurrido sólo una vez en los últimos 4 años.¹³

Lo anterior, conforma un cuadro que se había establecido como hipótesis. En la administración pública mexicana, la evaluación del desempeño recae fundamentalmente en los superiores inmediatos con todos las deficiencias y errores que supone este tipo de evaluación.

Complejidad en su aplicación

Como se ha dicho la mayoría de los métodos usan formatos de una extensión que varia en un rango de 3 a 10 hojas con una media de 4.

¹³ González Carmona Lourdes: *"Evaluación del desempeño en Nacional Financiera"* Trabajo realizado para la materia administración de personal en el Sector Público de la Maestría de administración Pública de INAP. México, Agosto de 1998.

Son todos métodos muy sencillos de aplicar ya que el evaluador debe seleccionar entre cuatro calificaciones posibles: *Muy buena, Buena Regular y Deficiente*. Para orientar tales juicios, existen definiciones de lo que significa cada grado. Ejemplo

Cuadro 27
Ejemplo de los factores contenidos en "Calidad de trabajo"

| Factores a evaluar | | MB | Bien | Regular | Deficiente |
|--------------------|---|----|------|---------|------------|
| Calidad de trabajo | • Realiza trabajos excelentes, excepcionalmente comete errores, únicamente requiere supervisión esporádica. | 4 | | | |
| | • Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores, las revisiones que amerita son de rutina. | | 3 | | |
| | • Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete. | | | 2 | |
| | • Su trabajo contiene un alto índice de errores, debe ser revisado de manera permanente. | | | | 1 |

Fuente: Método de evaluación del desempeño usado en la Secretaría de Turismo (SECTUR) Formato 4 fragmento

Como resultado de la medición de éste y otros factores, se suman los puntos resultantes y con ellos se llena otro formato denominado "Acciones derivadas de la evaluación del desempeño." Es éste, se consideran cuatro aspectos adicionales: Las aportaciones del trabajador para la mejora de procesos; las necesidades de capacitación que han sido detectadas; si el trabajador ya ha sido capacitado, entonces, se describe el impacto de las acciones que su capacitación ha producido, y posteriormente, se compara la evaluación del año anterior para ver las mejoras o retrocesos que ha tenido.

Finalmente, firman el evaluado y el evaluador.

$$\% = \frac{\text{total de puntos obtenidos}}{150} \times 100$$

150

Se evalúan 15 factores que determinan una calificación que numéricamente se obtiene aplicando esta fórmula:

Las escalas de valoración definen los siguientes criterios de clasificación:

Deficiente: (60-104 puntos)
Regular: (106-118 puntos)

Buena: (120-142 puntos)
Muy buena: (144-150 puntos)

Vinculación a estímulos y recompensas

Existe un programa denominado *Estímulos y recompensas y Premio Nacional de la Administración Pública*, que especifica el conjunto de actividades que son llevadas a cabo por una Comisión Evaluadora y los Comités de Evaluación.

El aspecto a destacar, es lo elaborado del mecanismo y su alto grado de formalidad.

Los Comités de Evaluación están conformados por el responsable administrativo de la entidad ejecutora, un representante sindical, un secretario técnico y dos testigos.

El comité se encarga de llenar cuatro formatos que son:

- Relación del personal evaluado
- Relación del número de grupos integrados (De los 7 grupos descritos con anterioridad)
- Relación de candidatos propuestos
- Cédulas individuales de evaluación.

De acuerdo al programa, un empleado puede ser rechazado como merecedor de estímulo si:

- Tiene una calificación menor de 144 puntos, si se evalúa con 15 factores, o de 134 puntos si se evalúa con 14 factores.
- Tiene más de 5 incidencias injustificadas dentro del periodo evaluado.
- Tiene licencia con goce de sueldo o sin él.
- Tiene licencia de ingravidez (lo cual resulta atentatorio contra este derecho de la mujer)
- Por incapacidades mayores de 15 días
- Por actas de responsabilidad o demandas de cese no resueltas
- Por no haber laborado en forma completa en el periodo
- Por tener más de 5 faltas justificadas.

El Comité, al término de su evaluación, entrega sus formatos firmados al área de Recursos Humanos, que confirma en expedientes lo descrito en los formatos, determinando la relación de los candidatos a evaluar, misma que firma la Comisión Evaluadora. Por cada grupo de 50 trabajadores se tiene derecho a 3 estímulos y/o uno para cada 16 trabajadores, hasta 250.¹¹

¹¹ SHCP, Dirección General de Recursos Humanos, "Integración, procedimiento y funciones para el establecimiento de comités o subcomités de evaluación", op. cit pag. 5.

Los estímulos establecidos son de tres tipos:

- 10 días hábiles adicionales a vacaciones.
- Por antigüedad de 20 a 50 años, Reconocimientos con premios no monetarios.
- Premio Nacional de Administración Pública, que incluye un premio en efectivo y el reconocimiento por escrito.

Los mandos medios sólo participan en los últimos dos grupos de estímulos. Para optar por el premio Nacional de Administración Pública, el trabajador debe tener 2 años de antigüedad como mínimo.

Grado de utilización verdadero

Es difícil establecer un juicio ligero al respecto, ya que en dependencias como la Secretaría de Marina y la de la Defensa Nacional, son usados como elementos de decidir los ascensos del personal, sin embargo, en otras Secretarías su utilización esta circunscrita al personal operativo de base. La Secretaría de Hacienda como área normativa lo usa de un modo para atender las cuestiones formales, pero solo en sus puestos operativos.

Los métodos, en suma tienen poco que ver con el desempeño verdadero ya que aún con la mejor de las voluntades, para aplicarlos fielmente existen dudas sobre si los factores que miden los métodos, verdaderamente se relacionan con la productividad.

Vinculación a programas de desarrollo humano

La gran mayoría de los métodos estudiados, aún aquellos que funcionan relativamente bien como los de Comisión Federal de Electricidad CFE, tienen el inconveniente que olvidan esta parte, y si bien se capacita a los empleados, esto no es el resultado de la evaluación del desempeño del personal.

Conclusiones sobre el estado del arte de los métodos de evaluación del desempeño en administración pública de México

La evaluación del desempeño es una de las técnicas más antiguas de la administración de Personal. Existe dos grandes grupos de técnicas las Objetivas y las subjetivas, así como dos nuevos métodos que son la evaluación de 360 grados y la evaluación mediante competencias. En la administración Pública mexicana se usan las técnicas subjetivas que son las que mayor controversia presentan en su aplicación.

Los métodos de valuación de desempeño en la administración pública mexicana tiene un carácter formal que solo abarca al personal operativo para el cual es obligatoria la evaluación.

La mayoría de los métodos (Con la excepción de Nacional Financiera y la PGR, y la Comisión Federal de electricidad) no hace una división clara entre las características personales de trabajo y de supervisión.

Los factores más usados en la Administración Pública mexicana por orden de utilización en cada categoría evaluada son:

Cuadro 28
Factores más utilizados en la Evaluación del Desempeño de la Administración pública Mexicana

| Características personales | Actuación en el trabajo | Características de supervisión |
|-----------------------------|--|--------------------------------|
| • Colaboración y entusiasmo | • Conocimiento del puesto | • Liderazgo |
| • Criterio | • Calidad del trabajo | • Supervisión de personal |
| • Iniciativa | • Relaciones interpersonales | • Don de mando |
| • Responsabilidad | • Planeación y organización | • Desarrollo de personal |
| • Puntualidad | • Realización del trabajo en el tiempo establecido | • Delegación de autoridad |

Los puestos evaluados son básicamente operativos para los que existe, una altamente formalizada estructura de incentivos. Los puestos de mandos medios, son evaluados de manera discrecional, donde se observa que la subordinación al líder y la lealtad es más importante que la capacidad.

En la mayor parte de las dependencias la evaluación es realizada por el jefe inmediato superior del personal operativo.

Como se ha dicho la mayoría de los métodos usan formatos de una extensión que varía en un rango de 3 a 10 hojas con una media de 4.

Son todos métodos muy sencillos de aplicar, ya que el evaluador debe seleccionar entre cuatro calificaciones posibles: *Muy bueno, Bueno Regular y Deficiente*

Existe un complejo sistema de incentivos para los trabajadores operativos que se encuentra regulado en la un programa denominado Estímulos y recompensas y Premio Nacional de la Administración Pública. La mayor parte de éstos estímulos son *no financieros*.

Salvo los casos marcados como excepción, los métodos tienen poco que ver con el desempeño verdadero, ya que aún con la mejor de las voluntades para aplicarlos fielmente, existen dudas sobre si los factores que miden los métodos, verdaderamente se relacionan con la productividad.

En su aplicación real, la mayoría de los métodos olvida vincular la capacitación del personal al proceso de evaluación, aún cuando supuestamente lo debería hacer.

Como una conclusión general cabe afirmar que los métodos de evaluación del desempeño en la administración pública mexicana son tradicionales y aún cuando existen avances en la evaluación de los puestos operativos, el alto grado de formalismo, los hace inútiles en la práctica. Es por tanto, el juicio subjetivo del inmediato superior el verdadero eje rector de la decisión.

Los sistemas de incentivos y de recompensas.

La idea de evaluar el desempeño de los trabajadores tiene un propósito fundamental que es el de motivar a los empleados. Un sistema de evaluación del desempeño que no tenga asociado un sistema de recompensas, estará destinado a fracasar.

En un sistema de incentivos: *las primas* en su mayoría, están orientadas a los trabajadores sindicalizados, sin embargo también pueden beneficiar a todos los empleados. Entre ellas destacan:

- Primas de gratificación de fin de año.
- Prima de antigüedad, de asiduidad.
- Primas por reembolso de gastos de transporte.
- Primas por condiciones de trabajo peligrosas insalubres, nocturnas o de jornadas festivas.
- Primas ligadas a los beneficios de la empresa (reparto de utilidades o la masa de producción globales, primas por tiempo extraordinario).

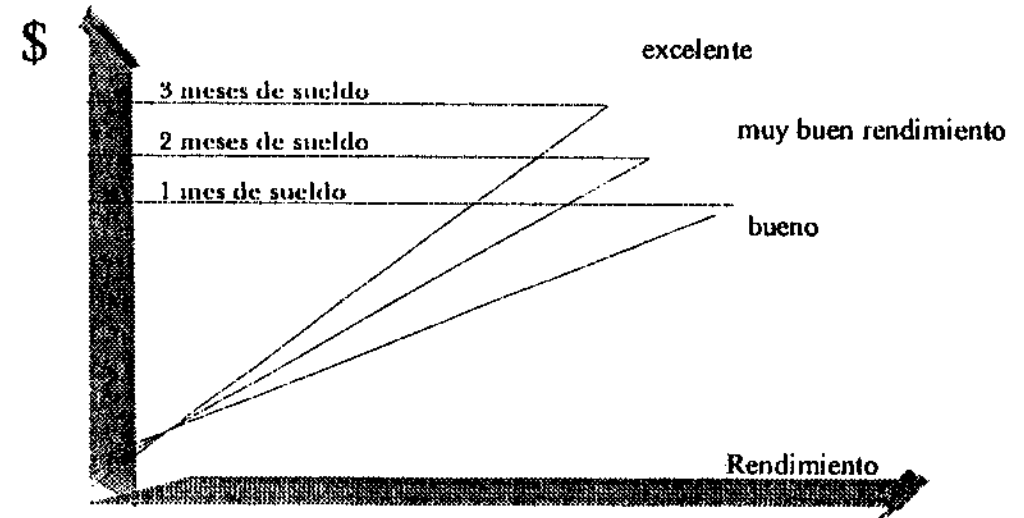
Todas estas primas, generalmente son prestaciones que se asignan producto de la negociación colectiva con el sindicato pero que no se trata incentivos como los que estamos estudiando, los cuales - en casi todos los países - están referidos a los mandos medios y superiores.

En la actualidad todas las empresas occidentales en Europa y en Norte América premian los buenos resultados con incrementos salariales o en especie en función de los méritos.

A diferencia de las prestaciones y las primas, los incentivos prácticamente nunca son negociados, ya que son una creación de la dirección.

La diferencia y la importancia de éstos premios varía, dependiendo del puesto, en un rango que va del 155 a 160%, y en el caso de los directivos, esto puede ser aún mayor. Ejemplo.

Gráfica 7
Incentivos del desempeño.



Fuente Elaboración propia.

Para hablar con propiedad de este aspecto de estímulos al rendimiento, creo importante recordar que aunque nunca se habla de ellos, los incentivos al desempeño no sólo deben ser positivos en el sentido de dar cosas. Un sistema integral de incentivos debe de considerar también la posibilidad de destituir a un jefe incompetente, de amonestare por una actitud indolente, o de no darle ningún incentivo económico, e inclusive fincar las responsabilidades penales, en caso de conductas de negligencia criminal.

Hay que recordar que aunque los motivadores negativos son poco recomendables por las secuelas que generan, no deben desestimarse ya que la relación que establece una empresa con sus trabajadores es de beneficios recíprocos, por lo que los desempeños inferiores o indolentes se deben sancionar con la misma firmeza con la que se premian los desempeños sobresalientes.

La estructura del salario y el diseño de la curva salarial de la empresa.

Una vez que los puestos han sido valuados y se ha comparado su competitividad externa; se ha evaluado el rendimiento personal y se ha definido las recompensas adicionales, un aspecto que frecuentemente olvidan los no especialistas, es el impacto de las leyes laborales en el diseño de la estructura salarial.

En algunos países, donde el bienestar social está sumamente regulado como es el caso de Europa, el impacto de las cargas puede ser de hasta del 43% para la empresa y de el 18% para los trabajadores. Entre ambos puede significar hasta el 60% del salario bruto, según se muestra a continuación.

Cuadro 29

Cálculo de cargas para mandos de una empresa parisina de más de 10 trabajadores

| Tipo de Puesto: Mandos medios. | | Base salario Bruto 23.000F/mes | |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|--|
| Cargas | Cuota patronal | Cuota del trabajador | |
| Contribución social general | | 240,35 | |
| Seguridad social: | | | |
| Enfermedad, maternidad, invalidez, muerte. | 2.898,00 | 1.564,00 | |
| Vejez. | | | |
| Prestaciones familiares. | 1.320,84 | 742,11 | |
| Accidentes de trabajo. | 1.242,00 | - | |
| | 299,00 | - | |
| Jubilación complementaria (mínimo). | 1.408,19 | 761,36 | |
| Seguro de desempleo: | | | |
| ASSEDIC. | 1.025,66 | 601,91 | |
| APEC. | 4,10 | 2,73 | |
| Edificación-Vivienda: | | | |
| Participación de la empresa. | 126,50 | - | |
| Fondo nacional de ayuda a la vivienda. | 92,00 | - | |
| Tasa de aprendizaje. | 138,00 | - | |
| Participación en la formación profesional continua. | 276,00 | - | |
| Impuesto sobre los salarios. | exentos | - | |
| Transportes | | | |
| Tasa para transportes dentro de París. | 255,64 | - | |
| Participación en transporte (50% carta naranja de 2 zonas). | 90,00 | - | |
| Total de cada parte. | 9.175,93F | 3.911,91F | |
| Total general. | 39,60% del salario bruto | 17,01% del salario bruto | |

Es decir, la suma de las dos contribuciones representa 56,90% del salario bruto

Fuente: Bourreau C.- Mignotte G. "Política de remuneración" en "La fonction Ressources Humaines" Dimitri Weiss et collaborateurs. Les éditions d'organisation 1992. Pag. 249.

Aunque el ejemplo se refiera a una empresa de un país que se podría considerar con una realidad distinta, me parece muy interesante destacar el gran impacto que tiene en la función de administración de remuneraciones, las políticas gubernamentales y los sistemas de protección social.

Dentro de la estrategia de negociación y de salud laboral de todas las empresas de mundo, la revisión de los salarios se hace por lo menos una vez al año, lo cual permite planear la estructura salarial con la que operará la empresa.

Por ello, además de la aplicación de las 5 técnicas básicas que hemos estudiado para el diseño de una estructura tradicional de sueldos, se deben de considerar otros factores importantes como son:

- La situación del mercado de trabajo en países que son socios comerciales.
- Los resultados y la prosperidad que ha tenido la empresa.
- Las recomendaciones fiscales.
- La evolución del índice de precios (inflación).
- La evolución del salario indirecto.

Los enfoques de frontera: La compensación variable.

Los sistemas de administración de remuneraciones variables, es una modalidad que surgió en los Estados Unidos, con la idea de que no es conveniente asegurar un salario fijo a los trabajadores ya que esto es un desmotivador de actitudes destacadas.

La también llamada *compensación variable*, nace orientada inicialmente a los mandos medios y superiores, sin embargo desde hace tiempo, algunas empresas lo emplean a todos los niveles.

En Europa y en Iberoamérica también ha comenzado a adoptarse esta modalidad constituyendo una característica de modernidad.

Es posible afirmar que la compensación variable, es más propia de organizaciones horizontales que promueven el compromiso, donde existe una alta incertidumbre y es necesario enfatizar la competitividad por todos los medios.

Cuadro 30
Comparación entre estrategias de pago características situacionales.

| Pago tradicional | Sistemas de compensación variable |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia vinculada a logros históricos. • Estructura mixta de organización. • Tecnología bien definida. • Grandes ciclos de vida del producto. • Poca demanda de servicios posteriores a la venta. | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia cambiante. • Gerentes orientados a la innovación. • Tecnología cambiante. • Ciclos de vida del producto cortos. • Gran demanda de servicios posteriores a la venta. |

Fuente: Sibson & Company INC citada por Rivas Tovar Luis A. en La Valuación de puestos en México Tesis doctoral. 1995 pag. 215

En algunas organizaciones se ha tomado la determinación de adoptar la compensación variable en los mandos medios y superiores, continuando con el pago tradicional a los otros empleados.

La idea de dividir la remuneración por grupos de puestos es reiteradamente abordada en la literatura sobre el tema, sin embargo algunos pensadores como Charles Handy proporcionan una singular división de clases de empleados.

Según Handy en lo que él llama "Shamrock organization" en referencia a la planta irlandesa que se parece a un trébol de cuatro hojas, es posible dividir los puestos de una organización en tres tipos:

El grupo central: que por su saber y experiencia, es indispensable para la empresa debe su ingreso hasta su jubilación. A estos empleados casi siempre de alta especialización se les debe retener haciendo atractiva su permanencia en la empresa.

El grupo profesional: que son empleados temporales, cuya lealtad esta determinada más por su pertenencia a una profesión que a la empresa.

Y el grupo de mano de obra movilizable: con habilidades limitadas para las cuales se trata de establecer una forma ventajosa de trabajo retribuido.

De estos tres grupos de empleados, la empresa debe de dirigir una estrategia de compensación variable para premiar esfuerzos extraordinarios.

Lo más característico de la compensación variable es su fuerte énfasis en la relación rendimiento - remuneración, generalmente relacionada con la posibilidad de opciones y planes de compra de acciones.

Aunque existen modelos muy complicados, la lógica básica de la compensación variable es un trinomio muy simple:

- Salario base.
- Incentivos a corto plazo.
- Incentivos a largo plazo.

El sueldo base: representa del 50 al 60% en puestos directivos y es más alta del 80 al 90% en niveles inferiores.

Los incentivos de corto plazo: casi siempre están más orientados a puestos del grupo de técnicos y profesionales universitarios del trébol de Handy y representan un 20% de la retribución total.

Los incentivos de largo plazo: se orientan casi exclusivamente al grupo directivo clave y representan de entre un 20 - 50 % de la retribución total.

Adicionalmente, para los puestos ejecutivos existe una amplia gama de prestaciones en especie, que varían desde la asignación de coche de la empresa, club deportivo, becas de estudio por los hijos, pago de club deportivo (en Japón el pago de golf, suele ser muy común). En países Latinoamericanos, el pago de choferes o de escoltas tiende a generalizarse. En la India, el pago de servicio doméstico es otro estímulo ejecutivo, pese a que comparativamente el sueldo de un ejecutivo sea muy similar a lo que gana una secretaria en Alemania.

Esta distinción en las remuneraciones tiene que ver de manera determinante con los valores culturales.

En un estudio muy importante por su originalidad, el investigador alemán Gert Hoffede identificó cuatro dimensiones para definir la cultura de un país: distancia del poder; individualismo; materialismo; y rechazo a la incertidumbre.

De acuerdo a sus conclusiones, los países altamente individualistas como son EEUU, Inglaterra, y Canadá tenderán a adoptar modelos que premien el esfuerzo individual y por lo tanto, la compensación variable. Lo mismo ocurrirá en países con una gran distancia con el poder o en países con una gran masculinidad donde los valores dominantes están orientados hacia el éxito.

Del otro extremo, países con bajo individualismo poco materialismo y un gran rechazo a la incertidumbre tenderán a funcionar más en los sistemas de pago tradicionales que premian la asiduidad y la antigüedad.