

CAPÍTULO 8

Programación y evaluación del desempeño

INTRODUCCIÓN

De manera natural, habitualmente se hacen valoraciones respecto a las personas; en el ambiente laboral se hacen con mayor frecuencia. En la mayoría de las ocasiones, estas valoraciones son de tipo puramente subjetivo, observaciones intermitentes y mal fundamentadas; lo ideal es convertir estos sistemas de valoración pasivos en activos, basados en información confiable y que no se reduzcan a un simple juicio superficial, sino que posean un adecuado nivel de profundidad, identificando causas y perspectivas, con el objetivo de mejorar el nivel de rendimiento.

Múltiples factores afectan el rendimiento del empleado. Como lo expresan Randell, Packard y Slater¹, las personas trabajan para aplicar sus aptitudes, inclina-

Los sistemas de valoración activos están basados en información confiable con el necesario nivel de profundidad y con el objetivo de mejorar el nivel de rendimiento.

¹ G. Randell, P. Packard y J. Slater, *La valoración y formación del personal*, Madrid, Ediciones Deusto, 1992.

Las personas trabajan para aplicar sus aptitudes, inclinaciones y necesidades a los objetivos de la empresa que les emplea con el objeto de producir bienes y servicios rentables en calidad y cantidad; ésta es la interacción que se debe gestionar.

ciones y necesidades a los objetivos de la empresa que les emplea con el objeto de producir bienes y servicios rentables en calidad y cantidad; esta interacción que se debe gestionar no siempre se da, puesto que tal relación empleado-empresa puede generar los siguientes resultados:

- **Distanciamiento:** Ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia, infrautilización.
- **Conflicto:** Resultado de malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio.
- **Motivación:** equilibrio entre lo que está en el individuo y lo que busca la organización; en este contexto, la motivación se considera más resultado que causa.

Debido a las connotaciones negativas afincadas en el medio laboral se propone modificar el término "evaluación de desempeño" por el de "programación y evaluación del desempeño", con el enfoque de una gestión proactiva del desempeño.

La evaluación lleva implícita una programación y un seguimiento.

La programación y el seguimiento del desempeño buscan en lo fundamental generar como resultado la motivación del empleado y no los otros dos efectos.

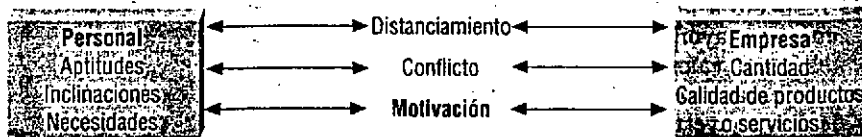


Figura 8.1 Interacción personal-empresa.

Por tanto, la relación laboral busca obtener unos resultados consistentes en el nivel de cumplimiento de las funciones que componen el puesto de trabajo. No se debe confundir resultado con esfuerzo; este último se refiere a la energía aplicada mientras que los resultados se miden en términos cuantitativos. El resultado es el efecto neto del esfuerzo.

$$\text{Esfuerzo} + \text{Capacidad} + \text{Percepción en su rol en la empresa} = \text{Resultado}$$

Por su parte, los resultados positivos tanto para la empresa como para el empleado son producto de su *esfuerzo, capacidad y percepción* de su rol a desempeñar en la empresa. Las actividades y conductas que el empleado percibe indispensables y convenientes para desempeñar su puesto definen la denominada *percepción de su rol* en la empresa. Para alcanzar resultados positivos debe existir un nivel adecuado de avance y combinación de cada uno de los componentes anunciados; al no tener tal interacción se crean disfunciones así: No es suficiente hacer un gran esfuerzo y estar dotado de las capacidades necesarias si se carece de una adecuada comprensión de su papel. Será mucho trabajo, pero en sentido equivocado. Lo mismo le acontecerá al empleado que comprendiendo su rol en el puesto hace un gran esfuerzo pero no cuenta con las capacidades; o al empleado que, contando con capacidades y con una buena comprensión del papel, es perezoso y se esfuerza poco. Los resultados probablemente serán malos.

El aporte del empleado para obtener una combinación óptima y motivante radica fundamentalmente en su esfuerzo y capacidad; la empresa a su vez es responsable de describir con exactitud lo que pretende del empleado para que éste pueda comprender su rol y establecer exigencias concordantes con el tiempo disponible, adecuadas instalaciones y equipo, colaboración, adecuada supervisión, de manera que se eliminen o minimicen los obstáculos al rendimiento.

La programación y evaluación del desempeño es la técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo, pues posibilita la creación de las condiciones para un adecuado rendimiento (esfuerzo, capacidad, percepción de su rol en la empresa y de factores del entorno), que le permita a la organización producir los bienes y servicios que requiere el mercado y al trabajador aplicar sus aptitudes, inclinaciones y satisfacer sus necesidades.

Para obtener beneficios es importante utilizar los mecanismos adecuados de programación y evaluación, porque de no ser así se puede producir el efecto contrario, es decir, conflictos y aislamientos que van a resultar con-

Los logros positivos tanto para la empresa como para el empleado son producto de los factores debidamente interrelacionados: esfuerzo, capacidad y percepción de su rol a desempeñar en la organización.

La programación y evaluación del desempeño es la técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo.

traproducentes para las partes, empleado-empresa, en cuyo caso es mejor no efectuar valoración alguna.

El proceso de programación y evaluación permite la posibilidad de que los empleados expresen su concepto respecto a ellos mismos en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones.

Las empresas pueden desarrollarse más fácilmente por mediación de las personas que de los procedimientos; de ello se deduce que si una organización quiere mejorar, debe dar importancia, o incluso prioridad a la necesidad de mejorar día a día la calidad de vida de sus empleados. Por ello resultan negativos aquellos procesos que involucran esa actitud de separación "ellos-nosotros", "administración-empleados", que tienden a ser negativos, incluyen temor y deterioran el trabajo en equipo.

El proceso de programación y valoración, como todos los demás procesos de gestión del talento humano, debe ser dinámico. Conseguir mayor eficacia organizacional mediante el incremento en la eficiencia de cada uno de los individuos que la forman implica que el proceso debe ser acumulativo y continuo. En la filosofía de la excelencia, a medida que se alcanza un nivel de mejora aparece otro y las estrategias para llegar a éste, pueden diferir del anterior.

DEFINICIÓN

"La valoración del personal se puede definir como un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él"². Debe ser un proceso sistemático, proactivo, dinámico, continuo y objetivo de apreciación del desempeño, del potencial desarrollo del individuo. Este procedimiento de valoración del personal influye y está influido por las técnicas de dirección empleadas, y a su vez es factor esencial en el desarrollo de las políticas empresariales.

2 *Ibid.*

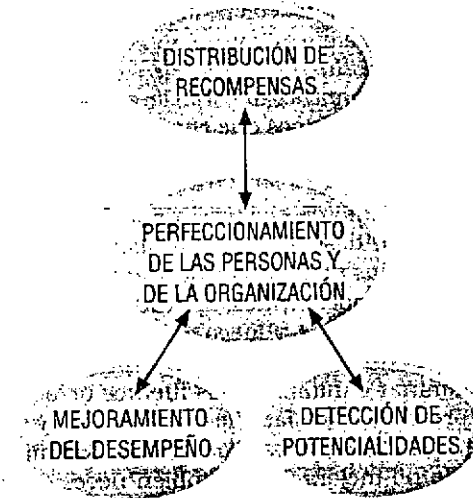


Figura 8.2 Objetivos de la programación y evaluación del desempeño.

El proceso de programación y evaluación del desempeño tiene como objetivo general perfeccionar las personas y organizaciones utilizando información sobre la conducta de aquéllas en el puesto de trabajo. Puede tener varios propósitos intermedios:

- Adecuar el trabajador al cargo
- Definir necesidades de entrenamiento o capacitación
- Detectar potenciales candidatos para promociones
- Distribuir incentivos salariales
- Permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado
- Dar a conocer patrones de desempeño
- Establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta
- Mejorar las relaciones de trabajo jefe-subalterno
- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección
- Crear planes de sucesión o "carrera"
- Motivar al personal
- Comprobar la eficiencia de los procedimientos y prácticas de personal
- Tomar decisiones de despido

El proceso de programación y valoración, como todos los demás procesos de gestión del talento humano debe ser dinámico. Conseguir mayor eficacia organizacional mediante el incremento en la eficiencia de cada uno de los individuos que la forman, implica que el proceso ha de ser acumulativo y continuo.

"La valoración del personal se puede definir como un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él".

El proceso de programación y evaluación del desempeño tiene como objetivo general el perfeccionar las personas y organizaciones utilizando información sobre la conducta de aquéllas en el puesto de trabajo.

Los propósitos del proceso de programación y evaluación del desempeño pueden clasificarse en tres objetivos finales:

1. Mejorar el desempeño.
2. Servir como uno de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.
3. Distribuir las recompensas.

Estos propósitos pueden clasificarse en tres objetivos finales:

1. *Mejorar el desempeño:* Mejorar la actuación del empleado y de los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización.

Dentro del grupo de objetivos de la programación y evaluación de desempeño, el primero es *mejorar la actuación de las personas* en su trabajo actual, identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir, y luego convencer al empleado para que dé un paso adelante en el perfeccionamiento, al eliminar o minimizar las fuentes de desmotivación y pretender satisfacer las necesidades y expectativas que él tiene. En ocasiones, si el desempeño del empleado no mejora, será también necesario reconvenirlo y, en últimas, desvincularlo del puesto de trabajo.

2. *Servir como uno de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización:* Permite aportar algunos de los elementos de juicio que ayudan a determinar el nivel y el tipo de trabajo que el empleado estaría en capacidad de ejercer en un futuro. Con base en los logros pasados —desempeño actual y expectativa—, se forma un dictamen y se determinan planes que encajen con las necesidades de personal en la organización.

Puede ser la faceta complicada dentro de los grandes objetivos de la evaluación del desempeño tanto por los aspectos psicológicos como sociales que puede implicar. ¿Cómo predecir el comportamiento? No existe una herramienta que lo haga con certeza absoluta, pero sí es conveniente contar con este factor para disminuir la incertidumbre, ser sistemático en su mantenimiento y complementarlo con otros instrumentos, como la expectativa del empleado respecto al tipo de trabajo.

Las fuentes de información respecto a las potencialidades de un trabajador las tienen las personas que están a su alrededor y laboran con él como el jefe

inmediato o los compañeros. En ocasiones esas potencialidades de un individuo se conocen a través de estudios de compañías consultoras especializadas y la opinión de otro personal directivo de la organización.

3. *Distribuir las recompensas:* Significa la asignación y distribución de los frutos de la actividad de la empresa, tales como la retribución financiera, el poder, la categoría y la realización personal.

Para algunos autores, estos grupos deben separarse debido a que las técnicas, procedimientos e información necesarios para realizarlos no son obligatoriamente los mismos. Por ejemplo, habría menos dificultades e insatisfacciones si el trabajador pensase que debe ser retribuido y colocado en otro puesto de acuerdo con sus capacidades e inclinaciones más que en función del nivel actual del puesto que desempeña. Otros también conceptúan que se debe hacer una triple separación en el área de responsabilidades de cada procedimiento: mejorar la actuación en los directivos, superiores o líderes de equipo; repartir retribuciones a quien haya diseñado y dirija los planes de administración de sueldos y salarios, y descubrir y utilizar el potencial en la dependencia de recursos humanos.

Aun cuando los tres grupos estén separados, deben mantenerse coordinados por cuanto la finalidad última es el perfeccionamiento del trabajador y de la empresa.

EL DESEMPEÑO Y LOS INCENTIVOS O LOS INCREMENTOS POR MÉRITO

Dentro del grupo de objetivos principales del proceso de programación y evaluación del desempeño se tiene la distribución de recompensas y de ellas hacen parte los incentivos o los incrementos por mérito como los beneficios más comunes y significativos relacionados con el desempeño. Para ciertas empresas este es el objetivo final del proceso de valoración, igualmente para muchos empleados, la valoración adquiere trascendencia en la medida en que se relaciona con aspectos monetarios: por

Dentro del grupo de objetivos principales del proceso de programación y evaluación del desempeño se tiene la distribución de recompensas y de ellas hacen parte los incentivos o los incrementos por mérito como los beneficios más comunes y significativos.

tanto, es un aspecto muy sensible y requiere un manejo muy cuidadoso, preciso, pulcro y transparente, porque de no ser así se convertirá en fuente de conflicto, que desvertebrará la gestión del talento humano. La responsabilidad del proceso recae en toda la organización y es necesario contar con técnicas y procedimientos claros y completos, y no dejaría exclusivamente en manos del jefe inmediato.

La finalidad de la programación y evaluación del desempeño es recoger información, comprobarla, compartirla y utilizarla para distribuir de manera equitativa los beneficios a que haya lugar, con base en procedimientos precisos y transparentes.

La finalidad entonces es recoger información, compartirla, compartirla y utilizarla para distribuir de manera equitativa los beneficios a que haya lugar, y con base en unos procedimientos precisos y transparentes eliminar al máximo la posibilidad de conflictos y motivar la productividad del recurso humano de la empresa. El nivel de satisfacción de los empleados será el resultado de lo que ellos piensan con respecto a la retribución que reciben y de la medida en que ésta les permitirá satisfacer sus necesidades.

De manera adicional este procedimiento debe permitir a la empresa conocer la opinión del empleado acerca de las compensaciones que recibe y en qué medida éstas lo satisfacen; tal información podrá ser utilizada como un elemento más de análisis para la definición del sistema salarial. Por otro lado, el simple hecho de que el empleado pueda hacer consciente a la empresa de sus expectativas y necesidades puede hacerle sentir mejor aun si éstas no son satisfechas.

Fuentes de información

Las decisiones respecto a los incentivos y los incrementos por mérito se enmarcan en la política salarial de la organización, la cual a su vez hace parte de una estrategia general de recursos humanos, producto de una estrategia empresarial.

De una parte, el sistema salarial, que incluye la política salarial, el conjunto de normas que lo conforman y de otra parte las estadísticas, proyecciones de gestión y presupuestos empresariales, deben contener la información que permita la toma de decisiones respecto a la distribución de incentivos e incrementos por mérito.

Lo anterior se complementa con la información respecto a la actuación del empleado llevada a cabo por los evaluadores.

Documentación

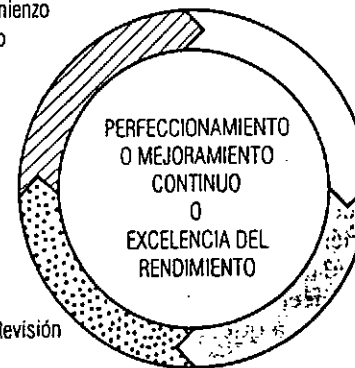
Por cada periodo programado o evaluado se debe elaborar una ficha que contendrá:

- Un resumen de objetivos a lograr, los recursos, las condiciones necesarias para obtenerlos, los puntos de control intermedio que permitan verificar el grado de avance.
- Un resumen de actuaciones respecto a criterios de desempeño, a objetivos, logros especiales no programados, anotaciones de la entrevista, incentivos o recompensas otorgados, correctivos a diseñar.

Para cada empleado se constituirá un registro que muestre su progresión salarial, promociones, cualquier tipo de gratificaciones o recompensas, y los resúmenes sobre la evaluación de los distintos cargos desempeñados durante toda su historia laboral en la empresa.

¿EVALUAR SIN PLANEAR?

ACTUAR: Feedback y comienzo del ciclo, almacenamiento de información



PLANEAR: De acuerdo con la "visión" empresarial, las funciones o competencias individuales o del equipo, programar concertadamente los objetivos o logros de desempeño. Capacitar o instruir para el logro

VERIFICAR o EVALUAR: Revisión frecuente del avance en el cumplimiento de objetivos, mejoramiento de estándares y procesos

HACER: Ejecutar, cumplimiento de los objetivos y mejoramiento continuo

Figura 8.3 Proceso de programación y evaluación del desempeño.

¿Cómo se puede evaluar el desempeño si previamente no se han definido unos niveles de actuación, si el trabajador no conoce respecto a cuáles parámetros lo van a medir?

La mayoría de programas son evaluaciones "después del hecho". Son pocos los que obligan a considerar con anticipación el logro del trabajo: para intentarlo se han de definir con claridad los objetivos del trabajo y el nivel satisfactorio.

Los objetivos deben reflejar la visión de la empresa: "a dónde se pretende ir".

¿Cómo se puede evaluar el desempeño si previamente no se han definido unos niveles de actuación, si el trabajador no conoce respecto a cuáles parámetros lo van a medir?

La mayoría de programas son evaluaciones "después del hecho". Son pocos los programas que obligan a considerar con anticipación el logro del trabajo: para intentarlo se han de definir con claridad los objetivos del trabajo y el nivel satisfactorio. Los programas tradicionales prestan poca atención a la planeación del desempeño, o a integrar el desempeño individual a los objetivos de la compañía o unidad; no son más que mediciones de personalidad.

Los objetivos deben reflejar la visión de la empresa, es decir, "a dónde ir", además deben ir a la par con la misión: por ejemplo, si se quiere enfatizar en la excelencia del servicio y la valoración de los clientes, los objetivos se planearán con base en las relaciones efectivas con éstos.

Para introducir un sistema de valoración no es indispensable medir la actuación del empleado e intentar que éste cambie; lo más importante es que él tenga claridad absoluta respecto al papel o rol a desempeñar, los objetivos y criterios de desempeño inherentes al cargo en función de los objetivos organizacionales; esto permite decidir los niveles de actuación que requiere la empresa; en este sentido, el supervisor debe abandonar la función de juez y convertirse en líder-guía. Calificar méritos no es encontrar fallas ni hacer críticas sino ayudar a desarrollar a los individuos.

El doctor W. Edwards Deming³ refiriéndose a las cuotas numéricas expresó que: "Jamás he visto estándar de trabajo en que haya el menor rastro de un sistema que le ayude a hacer mejor un trabajo", "los incentivos en dinero estimulan a que la gente produzca en cantidad en vez de calidad", "con mucha frecuencia una compañía resuelve inventarse metas sin plan alguno", "el hecho de

3 Mary Walton, *Cómo administrar con el método Deming*, Santafé de Bogotá, Editorial Norma, 1988.

recurrir a *slogans* lleva implícita la suposición de que los empleados podrían, si lo intentaran, desempeñarse mejor. A ellos les ofende, no los inspira, esta sugerencia". "Al verse obligados a trabajar con equipos inadecuados o en mal estado, con iluminación o ventilación deficiente, en lugares de trabajo desagradables, con una supervisión incompetente, interpretan los *slogans* y las exhortaciones como señal de que la gerencia no sólo no entiende sus problemas, sino que tampoco se toma la molestia de averiguarlos". El doctor Deming sitúa los objetivos numéricos en la misma categoría. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. "Todos los anteriores aspectos deben ser tomados en consideración y resolverlos como parte del proceso de planeación; no se trata solamente de especificar un objetivo sino también de determinar el cómo y el con qué".

¿QUÉ EVALUAR?

El desempeño es el objetivo primario de la valoración; por tanto, no se pretende evaluar virtudes o defectos como ser humano ni se trata de calificar características personales.

En consecuencia, la búsqueda se debe encauzar para identificar los *logros frente a los objetivos planeados*, logros a nivel individual y/o de equipo; si bien éstos generalmente se refieren a resultados de trabajo determinados en cantidad, calidad, nivel de desperdicio, etc., también se pueden definir en términos del progreso en la adquisición de destrezas y competencias para el mejor desempeño del puesto de trabajo o como preparación para el rediseño del mismo.

Es factible que el método de valoración pueda ser complementado con otro, pero definitivamente la esencia es poder determinar niveles de desempeño efectivo. Las preguntas más frecuentes a resolver son:

- ¿Cómo se desempeñó el trabajador en las áreas en que debe responder por su rol específico o función habitual?
- ¿Cómo se desempeñó frente a los objetivos específicos establecidos en el plan de negocios de la empresa?

El desempeño es el objetivo primario de la valoración.

La búsqueda se debe encauzar para identificar los logros frente a los objetivos planeados.

- ¿Hasta dónde la persona ha desarrollado las destrezas requeridas en su trabajo?
- ¿Se ha esforzado por imponer la visión de la compañía, guiado por principios como integridad, apertura y énfasis en el cliente?

Para responder a la primera pregunta es factible que se deban utilizar los criterios de desempeño o estándares inherentes a cada función, los cuales deben estar determinados en el manual descriptivo de puestos de trabajo y fueron estudiados con detalle en un capítulo anterior.

En resumen se puede decir que la evaluación que motiva y desarrolla emplea tres indicadores básicos: los logros frente a objetivos, los logros en habilidad y adquisición de competencias y el cumplimiento de los criterios de desempeño actual, pudiéndose complementar con el registro de logros extraordinarios e incidentes críticos.

Sobre tales indicadores se construye el proceso de perfeccionamiento permanente o de mejoramiento continuo (Kaizen). Como lo expresa Sheila Cane⁴, "existen tres razones para que se reconozcan los éxitos: 1. aprender el proceso seguido para llegar al logro, 2. establecer confianza y desarrollar la autoestima, 3. fomentar un ambiente de solución de problemas y crear una experiencia de aprendizaje. El sistema debe permitir estimular al empleado para que revise cada logro con el propósito de descubrir a qué procesos y habilidades debió recurrir para obtenerlo. El evaluador debe manifestar su reconocimiento por el logro del empleado y la habilidad para alcanzarlo antes de pasar a la siguiente etapa: áreas por mejorar".

"En la programación de los objetivos de desempeño, o niveles de actuación es importante seleccionar las áreas en que sea necesario trabajar más, también es esencial que el evaluador encuentre la manera de explicar con claridad que sólo es necesario mejorar la tarea, no el in-

dividuo en sí mismo. Por ejemplo, debe decir: 'El informe sobre... estuvo bastante incompleto', en vez de decir: 'Us-ted siempre hace las cosas con mucha prisa'".

FACTORES QUE AYUDAN A OBTENER RESULTADOS POSITIVOS DE LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones como tradicionalmente habían sido efectuadas tenían un carácter punitivo, convirtiéndose en fuente de conflicto; es indispensable lograr un cambio de ambiente frente a la nueva "gerencia del desempeño"; esto implica utilizar una estrategia diferente; a continuación se relacionan algunos aspectos a tomar en consideración:

- Aceptación a través de la participación al definir conjuntamente objetivos, problemas y programas de actividades; que todos estén de acuerdo con éstos, los revisen y, de ser necesario, los replanteen.
- Generar un adecuado nivel de confianza entre el supervisor y el subordinado, con enunciados explícitos sobre los propósitos y objetivos de la evaluación. Los objetivos deben relacionarse claramente con el criterio de medición de desempeño, u. gr. remuneración, capacitación.
- Tomar decisiones fundamentadas en datos, en información suficiente, pertinente y objetiva; eliminar las suposiciones.
- Utilizar metas cuantitativas. Dependiendo del tratamiento que se les dé, algunas características aparentemente pueden verse como subjetivas, como sucede con el concepto calidad: al descomponer el concepto calidad en sus variables, se podrán definir aspectos objetivos (datos) susceptibles de medición y de apoyo en sistemas estadísticos.
- Hacer evaluaciones informales frecuentemente, en las cuales no se da ninguna "calificación" sino que constituyen sólo una oportunidad de revisar los planes de desarrollo.
- Ponerse de acuerdo con el empleado en los métodos a utilizar para superar sus deficiencias; esto implica que los jefes, supervisores o líderes de equipos conozcan bien los deberes que corresponden a cada cargo.

En resumen se puede decir que la evaluación que motiva y desarrolla emplea tres indicadores básicos: los logros frente a objetivos, los logros en habilidad y adquisición de competencias y el cumplimiento de los criterios de desempeño actual.

4 Sheila Cane, *Cómo triunfar a través de las personas. Lo mejor de las estrategias Kaizen*, Santafé de Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1997.

- Que evalúen personas cercanas a la situación de desempeño.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de forma y términos a emplear, v. gr. ¿Qué significa promedio, excelente o malo?
- Asegurarse de que los empleados posean un conocimiento completo y actual sobre lo que piensa la compañía acerca de sus esfuerzos. En lo posible el responsable del área lo debe hacer saber todos los días.
- Cuidadosa conceptualización de la función del sindicato; éste puede participar en el diseño y definición de los patrones, pero no dictaminar el desempeño de sus miembros. Es un mecanismo importante en la comunicación con los trabajadores.
- El proceso de evaluación debe estar apoyado en programas de capacitación para todo el personal, especialmente para aquellos que van a efectuar las evaluaciones.
- Para poder programar adecuadamente los objetivos es necesario que también el supervisor, jefe o líder conozca en detalle el puesto de trabajo.
- Si bien los procedimientos de valoración exigen destreza, éstos deben mantenerse tan sencillos como sea posible y dentro de la capacidad de aplicación de los directivos.

Se debe tener en cuenta que cuanto más bajo sea el nivel que ocupe el empleado dentro de la organización mayor será su tendencia a rechazar el comportamiento del jefe y a sentirse insatisfecho con los resultados de la evaluación.

¿QUIÉNES DEBEN INVOLUCRARSE EN LAS EVALUACIONES?

Lo fundamental de la evaluación es que la lleven a cabo personas cercanas al empleado o que sean sus clientes o usuarios de sus servicios, que tengan la habilidad para traducir las observaciones en estimaciones útiles y motivación para proporcionar tales estimaciones. La gama de posibles evaluadores es múltiple; a continuación se relacionan algunos:

Lo fundamental de la evaluación es que la lleven a cabo personas cercanas al empleado o que sean sus clientes o usuarios de sus servicios.

El jefe directo: Es el tradicional o habitual evaluador. Debido a que con frecuencia trabaja de cerca con los subordinados.

Los clientes: Algunos empresarios estiman adecuado que los empleados sean evaluados por los clientes, ya sean internos o externos, ya sea un comprador u otro empleado de la organización que reciba los productos o servicios del evaluado en sus interacciones laborales. Las evaluaciones que efectúan los estudiantes de sus instructores constituyen un tipo de evaluación centrada en el cliente.

El empleado: En los métodos tradicionales, éste sólo escucha y comenta lo que su jefe dice; en la autovaloración se utiliza cada vez más al empleado como base de los sistemas de perfeccionamiento; se trata de estimular a los individuos a descubrir lo que deben hacer para ser mejores. Sin embargo este sistema tiene un límite: pocos saben analizar objetivamente, las conclusiones pueden ser equivocadas, siendo entonces más difícil apartar al individuo de una cualidad o defecto imaginario. No obstante, autoanalizarse es la mejor forma de introducir un sistema activo de perfeccionamiento.

Cuando se utiliza el método de programación y evaluación se facilita la autoevaluación, ya que el empleado mismo habitualmente tiene una precisa noción del nivel de avance frente a los objetivos propuestos, y con ello es probable que se comprometa más con su labor.

La autoevaluación presenta estas ventajas:

- Se lleva a cabo casi que permanentemente.
- Crea mayor compromiso por parte del empleado.
- Minimiza la posibilidad de conflicto.
- Presenta una búsqueda permanente de perfeccionamiento.
- El comportamiento del empleado es menos defensivo cuando se autoevalúa, y es menos probable que su desempeño posterior resulte inferior a lo esperado.

Sin embargo, la tendencia a ser indulgente o a sobrevalorarse constituye un riesgo de la autoevaluación.

En los métodos tradicionales, el empleado sólo escucha y comenta lo que su jefe dice; en la autovaloración se utiliza cada vez más al empleado como base de los sistemas de perfeccionamiento.

La autoevaluación se facilita en la medida en que se eliminan los puestos de trabajo dedicados a aspectos fragmentados del proceso y se rediseñan puestos más grandes y complejos.

La autoevaluación se facilita en la medida en que se eliminan los puestos de trabajo dedicados a aspectos fragmentados del proceso y se rediseñan puestos más grandes y complejos, dando lugar a una percepción de utilidad y mayor compromiso del empleado en el resultado final del proceso. El beneficio es mayor cuando la autoevaluación es efectuada por el equipo, de manera que el foco de las evaluaciones pasa de ser individual a ser del grupo.

Compañeros: Los miembros del equipo de trabajo evalúan a los que laboran en él; a través de ellos se logra así una mayor objetividad.

Compañeros: Los miembros del equipo de trabajo evalúan a los que laboran en él; a través de ellos se logra así una mayor objetividad. Con frecuencia, los colegas están en capacidad de percibir la contribución de los individuos al equipo, hecho que al jefe se le dificulta detectar en ocasiones. Puede ser a través de los compañeros el mecanismo más importante para evaluar cuando el empleado a menudo se encuentra alejado físicamente de su jefe o supervisor.

Entre los colegas que evalúan se deben incluir aquellas personas dentro de la misma organización con quienes el empleado tiene contacto habitual por motivos de trabajo, aunque se encuentren laborando en unidades diferentes. El riesgo de este método radica en potenciales fricciones entre miembros del equipo o de la organización.

El supervisor del supervisor y la comisión de evaluación del desempeño: Con el objeto de garantizar un equilibrio en los juicios valorativos se ha recurrido a este tipo de comité. En general se compone de miembros permanentes y de miembros transitorios; estos últimos allegan las informaciones respecto a los evaluados y el comité en pleno lo evalúa. En otras ocasiones, el comité sirve como mecanismo de apelación cuando no haya acuerdo entre el evaluador y el evaluado respecto al concepto del desempeño de este último.

El supervisor del supervisor y la comisión de evaluación del desempeño: Con el objeto de garantizar un equilibrio en los juicios valorativos se ha recurrido a este tipo de comité. En general se compone de miembros permanentes y de miembros transitorios; estos últimos allegan las informaciones respecto a los evaluados y el comité en pleno lo evalúa. En otras ocasiones, el comité sirve como mecanismo de apelación cuando no haya acuerdo entre el evaluador y el evaluado respecto al concepto del desempeño de este último.

Los subalternos: A pesar de tener una visión limitada acerca de lo que hace su jefe, los subalternos pueden presentar otro punto de vista importante en la evaluación del empleado.

Los subalternos: A pesar de tener una visión limitada acerca de lo que hace su jefe, los subalternos pueden presentar otro punto de vista importante en la evaluación del empleado; se debe utilizar como información adicional al proceso de evaluación normal. Requiere un cuidadoso manejo; en lo posible una entidad externa a la organiza-

ción debe recoger la información, tabularla y analizarla para luego retroalimentar al empleado; requiere suficiente madurez y equilibrio por parte del trabajador.

Los riesgos del método radican en que los jefes se pueden sentir calificados de mala fe y reaccionar negativamente; y los empleados pueden tomarlo como una oportunidad para vengarse o sesgar las calificaciones por miedo a posibles retaliaciones del jefe. Su utilidad radica en que puede ayudar a mejorar el estilo de gerencia, su eficiencia y el aspecto gerencia-gente. Un ejemplo de ello es el sistema de evaluación ascendente que cada día se vuelve más popular.

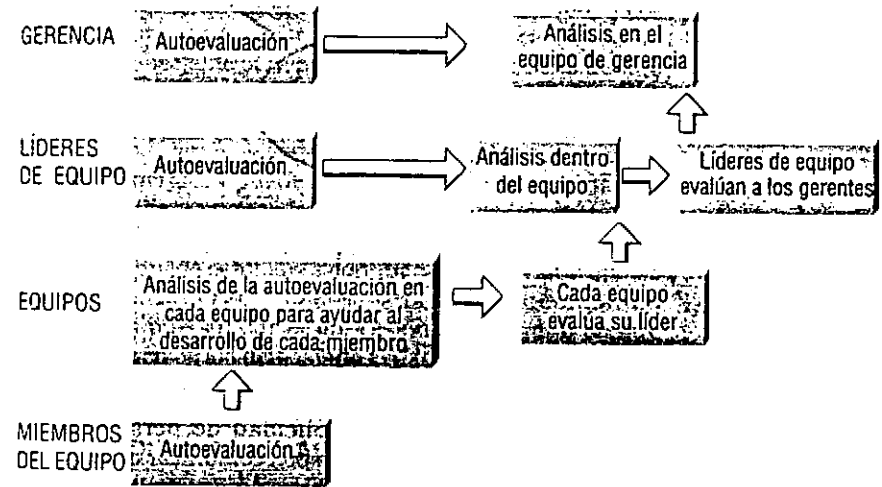


Figura 8.4 Ejemplo de un sistema de evaluación ascendente.

Tomado de Sheila Cane, *Cómo triunfar a través de las personas. Lo mejor de las estrategias Kaizen.*

La evaluación de 360 grados: La evaluación del rendimiento de 360 grados consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen, además del jefe, compañeros, subalternos, clientes internos y externos; en conclusión, todos los que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de alguien. Se deben inicialmente definir unas competencias críticas interpretadas y explicadas con claridad por las personas que van a hacer la evaluación. Los compañeros que valoran serán aquellos

La evaluación de 360 grados: La evaluación del rendimiento de 360 grados consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen, además del jefe, compañeros, subalternos, clientes internos y externos; en conclusión, todos los que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de alguien.

con los que el empleado tiene interacciones laborales regulares y sobre los cuales tiene un impacto significativo.

"El enfoque de 360 grados" permite un cuadro más completo del empleado, generando con ello altos niveles de confianza en el proceso.

Los resultados de este tipo de valoración de 360 grados hacen que los jefes sean más productivos y gentiles, el personal más cooperativo y diligente. Enfatiza la responsabilidad mutua y estimula la labor de equipo. También permite un cuadro más completo del empleado, generando con ello altos niveles de confianza en el proceso.

EVALUADORES:

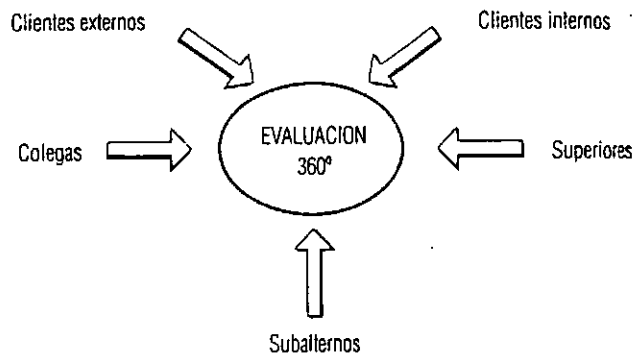


Figura 8.5 Evaluación de 360 grados.

La evaluación de 360 grados requiere mayor capacitación. Por la multiplicidad de personas que intervienen en el proceso, se deben comunicar claramente a todos los empleados las razones para su aplicación; no se trata de divulgar secretos de los demás, sino un sistema de trabajo dirigido a la cooperación a través de los diferentes equipos.

"La evaluación de 360 grados puede jugar un papel importante para ayudar a la organización a cambiar su cultura. El hecho de adoptar este criterio más democrático transmite un mensaje muy persuasivo a los empleados: ellos son ahora parte integral de un equipo mucho más grande, y su esfuerzo -su rendimiento- es decisivo para el éxito. Ya no pueden considerarse exclusivamente como individuos, sólo responsables de sí mismos y ante sus jefes. Cada empleado, incluyendo a sus pares, tiene un interés creado en lo que hace y en

última instancia, una opinión para juzgar cuál es el nivel de su rendimiento y el de los otros"⁵.

FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN

Depende de los objetivos, necesidades y capacidad administrativa de la organización; como principio general se plantea que cuanto más frecuente sea la evaluación, mayores beneficios traerá a la organización y al empleado. No sólo se debe considerar la evaluación formal y periódica. La informal, resultado de la actividad cotidiana, también es importante.

En una organización estable y rígida, el periodo máximo para una evaluación formal escrita es cada año, lo cual es aconsejable para personal que lleva mucho tiempo haciendo el mismo trabajo, aunque la mayoría desearía revisiones más frecuentes para informarles sobre los puntos débiles, fuertes, y ayudarles. Para los jóvenes capacitados y enérgicos puede ser necesaria una evaluación semanal. Para estimar la frecuencia, lo mejor es que el directivo se guíe por la opinión que se haya formado sobre cuánto se puede cambiar la conducta del individuo en ese momento concreto. Las evaluaciones demasiado frecuentes pueden dar la impresión al individuo de que no confían en él; las demasiado espaciadas producen sentimientos de inseguridad, inquietud y desamparo.

EL MÉTODO DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS

La fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar las metas.

La fijación de metas es un proceso participativo -empleados, equipos, líderes- que consta de dos pasos fundamentales:

La fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa, puede incrementar la productividad.

5 Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter, Paul E. Platten, *Personas, desempeño y pago*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1997.

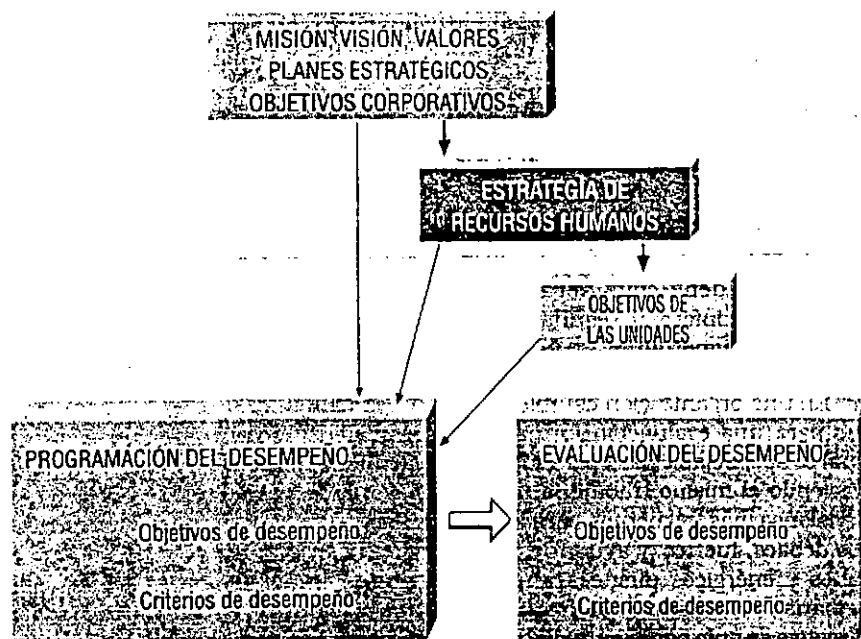


Figura 8.6 Proceso del método de evaluación por resultados.

1. Planear el desempeño: Se debe realizar antes del inicio del periodo; jefe y empleado o jefe y equipo de trabajo planean, revisan y evalúan los aspectos de desempeño general referidos a un conjunto de responsabilidades y objetivos acordados que se derivan de la misión, la visión, las estrategias y los objetivos de la organización.
2. Determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales. Este segundo paso también debe ser de carácter participativo, de manera que el evaluado manifieste cuáles son sus logros importantes, necesidades de desarrollo y aspiraciones en la carrera. El proceso no debe circunscribirse al líder de equipo o gerente de línea

inmediato, sino que debe recoger opiniones de otros gerentes, colegas de trabajo y clientes externos e internos que hayan establecido relaciones con el individuo⁶.

Este proceso bien se podría enmarcar en la propuesta de gestión que presenta Ricardo Matamala en su libro *Administración por políticas*⁷ cuando se refiere al Hoshin-Kanri como una propuesta de gestión que se involucra en la filosofía del mejoramiento continuo con base en el desarrollo de procesos administrativos cíclicos. Se inicia con una "visión", de la que se deriva la "misión", la determinación de unos "valores", la definición de políticas, el diseño de planes específicos por parte de los equipos derivados de las políticas formuladas y la organización de un sistema permanente de autoevaluación que permite verificar lo planeado, identificando las variaciones para su análisis y toma de decisiones (Ver figura 8.7).

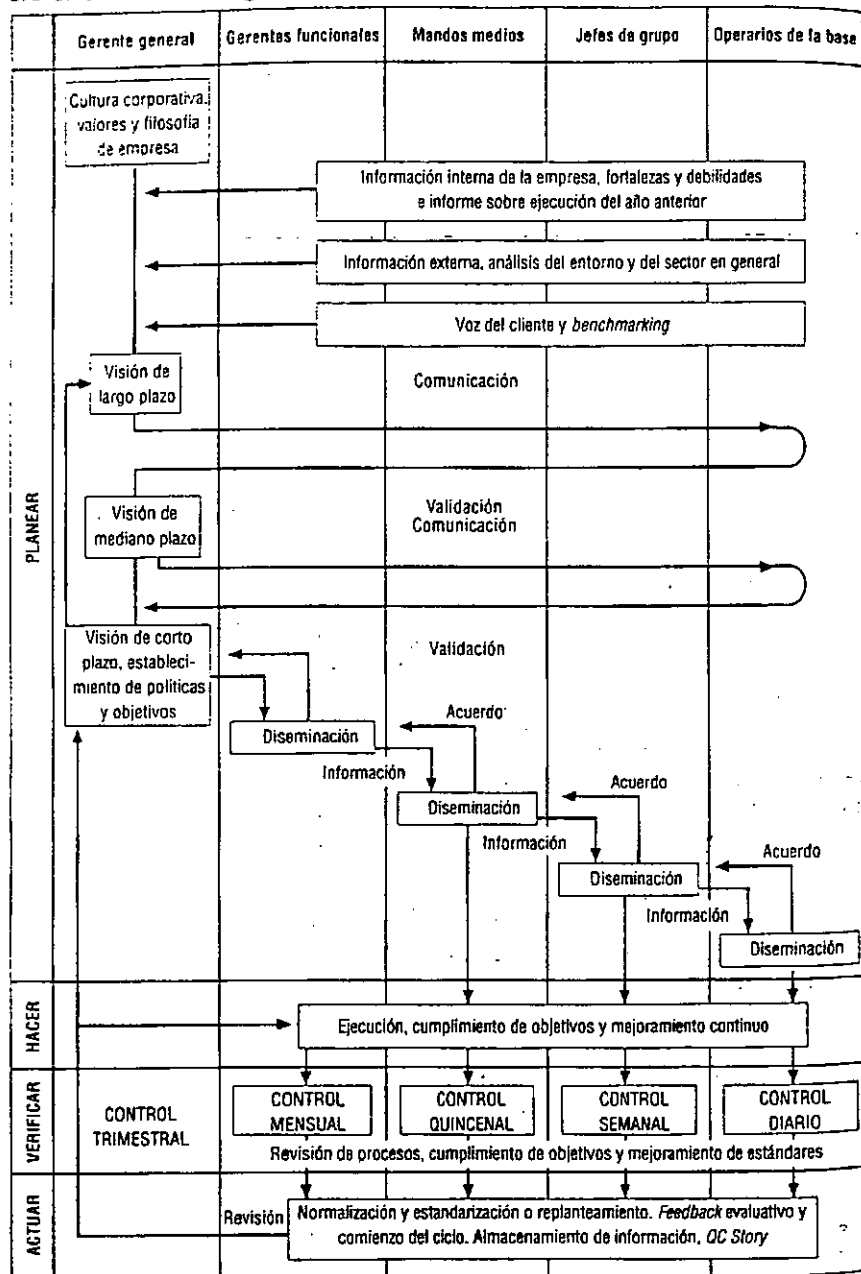
Este enfoque inicial fue propuesto por Peter Drucker: la base de la recomendación fueron sus observaciones respecto a la práctica común de ciertos directivos denominada "carta del gerente", donde éste define el puesto, luego fija normas de desempeño, enumera las cosas que debe hacer para alcanzar sus objetivos, lo que considera como principales obstáculos en su unidad y lo que se propone hacer para alcanzar los objetivos.

Las actividades específicas son:

- Establecer las metas de la organización.
- Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- Tratar la descripción del puesto con el superior, llegar a acuerdos sobre contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer "criterios de desempeño" para cada una de ellas.
- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.

6 Sheila Cane, *Cómo triunfar a través de las personas. Lo mejor de las estrategias Kaizen*, Santafé de Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1997.

7 Ricardo Matamala, *Administración por políticas*, Santafé de Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1997.



- Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente periodo y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.
- Llegar a acuerdos sobre una distribución equitativa de utilidades o ganancias financieras.
- Evaluar el desempeño real.

Este enfoque sirve como elemento guía, medio de comunicación, de desarrollo de la gerencia, medio para otorgar recompensas, destinado no solamente a hacer saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento sino a influir en el fomento de la mejora de los resultados por cuanto les aclara las expectativas de la empresa en relación con el puesto. La comunicación ha de complementarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora: la evaluación se completa con un plan en el que se especifiquen las necesidades de formación y desarrollo.

Cualquiera que sea el método de evaluación de resultados que utilice la organización, debe guardar relación con el puesto correspondiente. Por tanto, lo primero es realizar un análisis del puesto y una descripción del mismo.

Los criterios de desempeño

Están relacionados con las funciones principales, constituyendo no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado. Como se vio en el capítulo sobre descripción de puestos de trabajo, cada función principal debe contar con criterios de desempeño e incluir no sólo las orientadas operacionalmente sino las menos tangibles (coordinar, planear, etc.).

Establecimiento de objetivos de desempeño

Los objetivos también nacen de las funciones o responsabilidades del puesto, pero se derivan de los planes de la unidad con el objeto de lograr el cumplimiento de la vi-

Cualquiera que sea el método de evaluación de resultados que utilice la organización, debe guardar relación con el puesto correspondiente. Por tanto, lo primero es realizar un análisis del puesto y una descripción del mismo.

Los objetivos también nacen de las funciones o responsabilidades del puesto, pero se derivan de los planes de la unidad con el objeto de lograr el cumplimiento de la visión organizacional.

Figura 8.7 El proceso de Hoshin-Kanri.

sión organizacional. Los objetivos son enunciados de resultados específicos por alcanzar o logros específicos verificables que se han de obtener dentro de limitaciones de recursos.

El proceso de obtención de los objetivos comprende las siguientes fases:

- Fijar objetivos.
- Proponer un plan de acción que indique cómo han de lograrse esos objetivos.
- Permitir al empleado que aplique ese plan de acción.
- Medir el grado de consecución de los objetivos.
- Practicar medidas correctivas en caso necesario.
- Fijar nuevos objetivos para el futuro.

Criterios para determinar objetivos útiles:

- Deben originarse de la descripción de cada función principal del puesto de trabajo.
- Deben ser descripciones de conductas específicas y mensurables.
- El individuo debe considerarse en capacidad de lograrlos.
- Si bien es posible asignar objetivos por encima del nivel normal, es necesario que sean alcanzables o realistas.
- Deben identificar hacia dónde el empleado ha de dirigir su esfuerzo.
- Pueden ser a corto plazo (operativos) o a largo plazo; en este caso se pueden fraccionar en metas parciales.
- No establecer demasiados objetivos de 3 a 8.
- Deben formularse en proporción con la prioridad.
- No deben necesitar insumos o apoyo de otras unidades, a no ser que se garantice un compromiso cierto.
- Originarlos en áreas que necesitan mejoras, donde se tienen ideas de cambio o donde se ven oportunidades.
- Se deben ponderar en razón a su importancia; esta se mide al estimar cuáles son los objetivos más perjudicados por un desempeño inferior al común.

Determinación de medidas de desempeño

El método de evaluación de resultados, en el aspecto de fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de producción, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos. Este aspecto ha sido tratado con suficiente extensión en el capítulo anterior.

Por su parte, en los objetivos se trata de acordar con el empleado las condiciones precisas para considerar que se ha hecho un buen trabajo; a partir de allí se elaboran patrones de actuación que permitan al empleado concentrar sus esfuerzos en lo necesario para lograr el desempeño pretendido, le proporcionen una guía y faciliten la evaluación.

Tal como lo expresa Milton L. Rock⁸, "una vez que se han establecido los objetivos y se les ha asignado su peso, deben determinarse medidas y estándares de desempeño. Para la mayoría de los objetivos, el desempeño no es cuestión de todo o nada, sino de grados. Así las medidas y estándares deben establecerse para apreciar que también se ha logrado un objetivo. El programa de administración por resultados posee dos estándares de desempeño: 'El mínimo aceptable', el nivel más bajo de logro aceptable conforme al objetivo en cuestión, y el 'objetivo', el fin que el individuo debe esforzarse por alcanzar". Las medidas de desempeño deberán ser de tipo numérico (número de quejas, porcentaje de aumento o reducción comparado con el ciclo anterior).

Evaluación del desempeño

En este segundo paso, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Lo aconsejable es hacer revisiones informales frecuentes y una revisión periódica formal, tanto de los criterios de desempeño inherentes a

En los objetivos se trata de acordar con el empleado las condiciones precisas para considerar que se ha hecho un buen trabajo; a partir de allí se elaboran patrones de actuación que le permiten al empleado concentrar sus esfuerzos en lo necesario para lograr el desempeño pretendido.

⁸ Milton L. Rock, *Manual de administración de sueldos y salarios*, México, Editorial McGraw-Hill, 1989.

En la evaluación del desempeño, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Lo aconsejable es hacer revisiones informales frecuentes y una revisión periódica formal tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada función, como de los objetivos, separadamente.

cada función como de los objetivos, separadamente. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño: Primero se revisan los criterios individualmente y luego en conjunto.

Evaluación del logro específico de los objetivos: Con base en los indicadores previamente definidos se determina si se cumplió con cada objetivo o el mínimo aceptable. Los comentarios que fundamenten o apoyen la evaluación deben anotarse en la revisión de los resultados logrados.

Los logros especiales: Deben ser motivo de registro, reconocimiento y recompensa. Se trata de logros que queden fuera del alcance de los objetivos listados o que excedan su intención y que sean identificables y medibles.

Toda evaluación de resultados debe incluir un plan de mejora; el desarrollo de un empleado es un ciclo continuo de fijación de objetivos y resultados. El plan de mejora de resultados consta de los siguientes elementos: ¿Dónde estamos? (la evaluación); ¿adónde queremos llegar? (objetivo); ¿cómo pasar de donde se está ahora a donde se pretende llegar? (pasos concretos a dar).

Evaluación mediante la descripción de incidentes críticos

De manera complementaria al proceso de programación y evaluación del desempeño ya propuesto se puede utilizar este método en que el evaluador toma nota por escrito de los incidentes que ponen de manifiesto conductas positivas y negativas del empleado, los cuales se utilizan luego como base para evaluar los resultados del mismo.

De manera complementaria al proceso de programación y evaluación del desempeño ya propuesto se puede utilizar este método en que el evaluador toma nota por escrito de los incidentes que ponen de manifiesto conductas positivas y negativas del empleado, los cuales se utilizan luego como base para evaluar los resultados del mismo.

El principal inconveniente de este método radica en que el evaluador ha de anotar regularmente los incidentes, tarea que puede resultar pesada y exigir tiempo.

OTROS MÉTODOS DE EVALUACIÓN MENOS USADOS, APLICABLES AL SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADO EN LA PERSONA

A continuación se enuncian algunos métodos que tradicionalmente han sido empleados, pero que presentan múltiples desventajas: las más importantes, la subjetividad en la evaluación y su carácter simplemente calificativo muy poco proactivo, en ocasiones desestimulante si no fuente de conflictos; por ello no se recomienda su utilización.

Estos métodos se pueden clasificar en tres grupos:

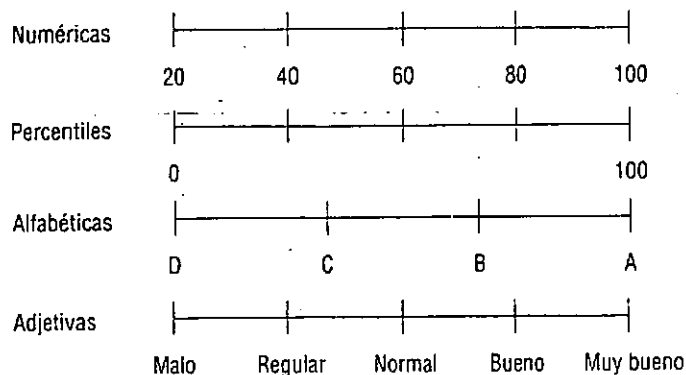
- Métodos de escalas gráficas
 - Escalas continuas
 - Escalas discontinuas
- Métodos de comparación
 - Jerarquización por orden de méritos
 - Distribución forzada
- Métodos de comprobación
 - Lista de comprobación ponderada
- Método Hay de evaluación del desempeño
- Método ECBC (Escala de calificación basada en el comportamiento).

MÉTODOS DE ESCALAS GRÁFICAS

Hasta hace algunos años, el más utilizado y divulgado de los métodos y aparentemente el más simple. Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

Escalas continuas: La escala continua consiste en una recta que se dispone generalmente al lado y a con-

continuación del nombre de las características. Estas escalas pueden ser:



Descriptivas

Malo	Regular	Normal	Bueno	Muy bueno
No colabora	Rehúye hacer labor en equipo	Generalmente ayuda	Siempre está dispuesto a ayudar	Es colaborador entusiasta

Existen también *escalas discontinuas*. En ellas, para cada factor compensable se especifica la descripción de los grados.

La selección de los factores o rasgos depende del tipo de empleados o categoría a la que se tenga que aplicar.

Selección de factores compensables: Los factores más utilizados en la evaluación del desempeño o calificación por mérito se pueden dividir en tres grupos:

Grupo I: DESEMPEÑO OBJETIVO. Cantidad de trabajo. Calidad de trabajo.

Grupo II: CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO. Conocimiento del cargo. Frecuencia. Puntualidad. Hábitos de seguridad. Buena administración del tiempo.

Grupo III: CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO. Espíritu de cooperación. Digno de confianza. Iniciativa. Inteligencia. Exactitud. Diligencia. Adaptabilidad. Actitud. Personalidad. Razonamiento. Disciplina. Liderazgo. Conducta. Talento. Salud. Aseo. Apariencia. Entusiasmo. Potencial.

Formulario: El formulario debe constar de tres partes:

1. Identificación: Debe contener nombre del empleado, nombre del puesto, fecha, departamento, código del puesto, evaluador.
2. Factor calificación.
3. Espacio para retroalimentación.

Evaluación del desempeño: Para este caso se tomará ejemplo numérico.

Definiciones

** Producción: Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.

• Calificación

Óptima: Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido

Buena: Con frecuencia sobrepasa las exigencias

Regular: Satisface las exigencias

Mediocre: A veces está por debajo de las exigencias

Débil: No cumple las exigencias

** Calidad: Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero.

• Calificación

Óptima: Siempre superior

Buena: A veces es superior

Regular: Satisface las exigencias

Mediocre: Es parcialmente satisfactoria

Débil: Nunca es satisfactoria

También para efecto de puntaje se pueden establecer puntos por calificación.

Por ejemplo: Excelente u óptima:	100 puntos
Buena :	80 - 90 puntos
Regular :	60 - 75 puntos
Mediocre :	59 - 45 puntos
Débil :	Menos de 40 puntos

Desventajas del método:

- Es poco flexible.
- Está sujeto a errores comunes de la evaluación.
- No revela causas de comportamiento.

MÉTODOS DE COMPARACIÓN

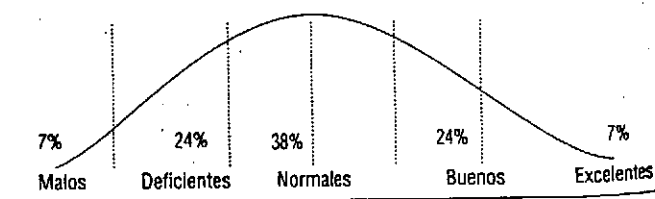
La base de estos sistemas es la comparación de los méritos o desempeño de los individuos. Los principales sistemas son:

Jerarquización por orden de méritos: El método más sistemático y de resultados más considerables es el método de la comparación por parejas. Generalmente se usa una tabla de doble entrada donde se compara cada empleado con los demás.

Las desventajas más notables del método son la dificultad para justificar el orden, las diferencias de capacidad entre los equipos de trabajo, no permite detectar niveles de productividad, no señala casos de desempeño deficiente.

Distribución forzada: Este método parte de la base de que las cualidades humanas se distribuyen siguiendo la curva normal. La finalidad del mismo no es la determinación del rango que ocupa cada individuo calificado frente a los demás trabajadores, sino más bien establecer una clasificación de los mismos en cinco grupos que correspondan a las calificaciones: malos, deficientes, normales, buenos y excelentes.

Si el recorrido comprendido entre los extremos -3σ y $+3\sigma$ se divide en cinco partes iguales, cada una de ellas comprenderá los siguientes porcentajes:



Cuando el número de empleados es grande, se puede de antemano fijar el número de los que deben clasificarse en cada grupo.

Como desventajas del método se pueden mencionar las siguientes:

- Presenta sólo resultados globales sin señalar causas.
- Puede dar lugar a errores comunes a la evaluación del desempeño.
- No permite comparación entre grupos generándose inconsistencias.

MÉTODOS DE COMPROBACIÓN

Estos métodos utilizan afirmaciones y frases descriptivas de determinada índole para la evaluación del desempeño.

Lista de comprobación ponderada: Consiste en el empleo de una serie de preguntas, afirmaciones o frases descriptivas sobre la forma como un empleado puede realizar su trabajo.

Se trata de reunir el mayor número de frases significativas del comportamiento del personal en cualquiera de los aspectos que puedan considerarse en el trabajo; para ello se consulta a los jefes inmediatos. La comprobación de la consistencia de las frases descriptivas las realiza el comité de evaluación.

De acuerdo con la lista de frases establecidas, el comité debe señalar las que le convengan a cada uno de los individuos que componen los grupos seleccionados. Las frases que tengan menor porcentaje de aceptación serán rechazadas.

Finalmente, será preciso dar un valor o peso específico ponderado a cada frase.

Para obtener el puntaje se multiplica la calificación asignada por el peso específico o ponderado.

Entre las desventajas del método de encuentran:

- No señala causas de desempeño.
- Está sujeto a errores comunes a la evaluación.

Método de ECBC: Este método implica realizar el siguiente proceso:

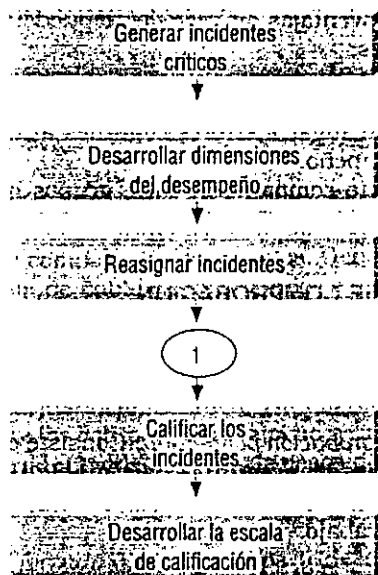


Figura 8.8 Flujo de la implementación del Método de Escala de Calificación Basada en el Comportamiento.

Generar incidentes críticos: Se pide a las personas que conozcan el puesto (ocupantes del puesto, jefe inmediato, expertos calificados) que describan incidentes críticos de un desempeño excelente o eficaz y de uno insatisfactorio o malo.

Desarrollar dimensiones del desempeño: De la lista de incidentes críticos, se hacen agrupaciones específicas (factores compensables) tales como: conocimiento y juicio; habilidad de planeación; habilidad en relaciones humanas; habilidad de observación; habilidad de organización, etc.

Se ha de recalcar que estos factores dependen del cargo; por ejemplo para un gerente:

Factor compensable: habilidad de planeación (medida en que la persona...)

INCIDENTE CRÍTICO	CALIFICACIÓN*				
	1	2	3	4	5
* Evaluó las prioridades del área de resultados					
* Diseñó planes realistas de corto y largo plazo					
* Formuló planes viables					
* Anticipó problemas y obstáculos para obtener resultados					

* 1 = Malo, 2 = Regular, 3 = Normal, 4 = Bueno, 5 = Excelente.

0

Factor compensable	Calificación*	Ejemplo de escala de puntos	Detalles o comentarios
<i>Habilidad para la planeación.</i> Medida en que la persona evaluó las prioridades del área de resultados, diseñó planes realistas de corto y largo plazo, formuló planes viables, anticipó problemas y obstáculos para obtener resultados	1 <input type="checkbox"/> M 2 <input type="checkbox"/> R 3 <input type="checkbox"/> N 4 <input type="checkbox"/> DMB 5 <input type="checkbox"/> DE	Inferior a 60 70 - 60 80 - 70 90 - 80 100 - 90	

* 1 o M = Malo, 2 o R = Regular, 3 o N = Normal, 4 o DMB = Bueno, 5 o DE = Excelente.

Reasignar incidentes: En esta fase se pide a otras personas que conozcan el puesto que reasignen los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que hagan la asignación como más crean conveniente.

Normalmente se retiene un incidente crítico si un porcentaje de este segundo grupo (50% a 80%) lo asigna al grupo o factor compensable dado por las primeras personas, o sea si coinciden en un 50 u 80%.

Calificar los incidentes: Generalmente se le pide a este segundo grupo de personas que califique (escalas de 5 a 9) la conducta descrita en el incidente con respecto a qué eficaz (positivo) o ineficazmente (negativo) representa el desempeño de la dimensión del grupo apropiado.

Desarrollo de la escala de calificación

Se escoge un conjunto de cinco a siete incidentes "base del comportamiento para cada factor compensable".

Ejemplos de incidentes críticos:

Desempeño excelente	5	Instituyó nuevo plan de producción que permitió la reducción de los atrasos en los pedidos.
Buen desempeño	4	Redujo los costos de producción.
Desempeño ni bueno ni malo	3	Mantuvo controlados los factores de producción (costos de materia prima, mano de obra, procesos).
Desempeño ligeramente malo	2	Permitió que los costos de inventarios se incrementaran el mes pasado.
Desempeño extremadamente malo	1	No controló ninguno de los factores de producción.

Entre las ventajas del ECBC se encuentran:

- El uso de expertos y conocedores del puesto y sus requerimientos garantizan unos buenos indicadores.
- Ofrece una retroalimentación al evaluado al agrupar factores compensables que son fáciles de dimensionar.

MÉTODO HAY DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El método Hay es un método mixto.

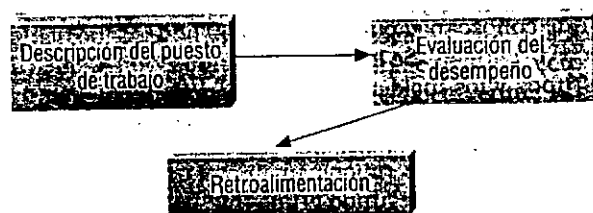


Figura 8.9 El método Hay de evaluación del desempeño.

Definición del puesto

Según Hay, la descripción tradicional del puesto generalmente no es suficiente para clarificar qué se espera que haga el empleado, debido a que la mayoría de las descripciones no se escriben para cargos específicos, sino para

grupo de puestos. Por ejemplo, todas las mecanógrafas podrían tener la misma descripción de funciones básicas del puesto, pero dependiendo del área tendrían funciones específicas. La descripción del puesto debe contener tres elementos básicos para su redacción:

- Un verbo: refleja la acción a tomar.
- Función: describe la acción tomada.
- Consecuencias: para qué se hace la acción.

Ejemplo:

Verbo: controlar.

Función: el suministro de materiales.

Consecuencia: asegurar el cumplimiento del plan de producción.

Luego de realizar lo anterior se deben crear estándares medibles para cada una de estas actividades. La actividad "controlar" puede medirse en términos de límites de confianza o prestación de servicios; por ejemplo, garantía de suministro o de calidad: 95%.

En resumen, describir el puesto es definir "qué esperamos que haga la persona".

Evaluación del desempeño

Una vez definidos los estándares, establecemos las calificaciones o niveles de desempeño para cada estándar.

• Por ejemplo:

Excelente (óptimo)	95% - 100%	Cumplimiento
Muy bueno	90% - 95%	
Normal	80% - 90%	
Insuficiente (regular)	70% - 80%	
Malo	40% - 50%	

Retroalimentación

Durante la retroalimentación, que generalmente requiere una o más sesiones, se comentan el desempeño y el progreso del subordinado y se elaboran planes para cualquier desarrollo que se necesite.

PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se construyan criterios inequitativos de desempeño.
- Que se presente incoherencia en las calificaciones, dado que los jefes no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los jefes no consideren la evaluación como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente efecto "halo" o de "aureola", es decir, que se califiquen muy alto todos los factores por la presencia de un factor fuerte y destacable del empleado.
- Que se sobrestime o subestime al evaluado por: efecto de actuaciones anteriores, empatía evaluador-evaluado, efecto del punto ciego (tener los mismos defectos del jefe), efecto de no quejarse, jefe perfeccionista, subordinado excéntrico, pertenecer a un equipo débil.
- Que se presente efecto de tendencia central, es decir, que se estime a todos los empleados "normales", con puntuación en torno a la media de la escala.
- Que se produzca un efecto de indulgencia, es decir, que las evaluaciones se agrupen en el extremo positivo.
- Que se evalúe por inmediatez, es decir, que se tienda a evaluar por resultados recientes.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Que se cometa un error lógico, lo cual sucede cuando el evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Como lo expresa Randell⁹, "Para que la conversación sea eficaz debe tener un fin determinado: mejorar la capacidad del personal en sus actuales puestos de trabajo; adicionalmente para el directivo, el proceso fomenta la recolección de información base para tomar decisiones relativas al personal, y para los empleados la oportunidad de aportar información a la empresa. Además de lo anterior, la comunicación es necesaria en la empresa pero insuficiente para producir cambios; la transferencia de información debería conducir al aprendizaje, por ello la entrevista es un método de educación superior, más eficaz que una conferencia".

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño. Se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos: es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

Propósitos:

- Llegar a un acuerdo con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
- Definir medidas de mejoramiento.
- Estimular relaciones motivadoras más fuertes.
- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

Dado que la entrevista no es un análisis de la personalidad del empleado, de sus virtudes ni defectos como ser humano, no se debe intentar convertir al evaluador en psicólogo o trabajador social; tampoco

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

Es conveniente preparar un ambiente de apertura y búsqueda, no de enjuiciamiento; un ambiente privado, informal, pero sin interrupciones.

⁹ Randell, Packard y Slater, *op. cit.*

Antes de la entrevista el evaluador debe responder a las preguntas:

- ¿Qué resultados se lograrán con la entrevista?
- ¿Qué aportes positivos está haciendo el empleado?
- ¿Está trabajando según su potencial?
- ¿Conoce exactamente las expectativas de resultados del directivo?
- ¿Qué formación necesita para mejorar?
- ¿Qué habilidades nuevas necesita o cuáles otras han de mejorarse?

convertirla en la solución a todos los problemas de supervisión.

Es conveniente preparar un ambiente de apertura y búsqueda, no de enjuiciamiento; un ambiente privado, informal, pero sin interrupciones; examinar previamente los objetivos de la misma, conocer en detalle los antecedentes del empleado, determinar temas a tratar y hechos específicos, pensar qué se espera conseguir exactamente de esta interacción y cuáles objetivos puede alcanzar. Antes de la entrevista el evaluador debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados se lograrán con la entrevista?
- ¿Qué aportes positivos está haciendo el empleado?
- ¿Está trabajando según su potencial?
- ¿Conoce exactamente las expectativas de resultados del directivo?
- ¿Qué formación necesita para mejorar?
- ¿Qué habilidades nuevas necesita o cuáles otras han de mejorarse?

Igualmente, el empleado requiere preparación; no se le debe convocar inesperadamente sino que se le debe ofrecer ayuda con el fin de tener una entrevista constructiva; debe creer que el evaluador está de su parte, pues trabaja con ellos en el mejoramiento del desempeño y el desarrollo personal.

La entrevista se debe planear adecuadamente, pero esto no significa que la evaluación como tal sea inmodificable. Es probable que de la información intercambiada durante la entrevista se constate que las premisas en que se basó estaban equivocadas; esto significa que es conveniente en las primeras etapas de la entrevista recoger información proveniente del trabajador, respecto a problemas de actuación específicos generados por esfuerzo, dominio o poca claridad en el rol a asumir. Por ello la "escucha activa" y la actitud positiva son fundamentales para el éxito.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN Y LA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS O LOS INCREMENTOS POR MÉRITO

En ella se comenta la actuación, con el objeto de justificar la asignación de recompensas salariales, pero es claro que no debe ser el único motivo para llevar a cabo este tipo de entrevistas, aunque sí es la que mayor cuidado requiere por la probabilidad de originar conflicto, posibilidad que se minimiza en la medida en que la totalidad del sistema salarial sea equitativo, competitivo, completo y comprensible, de manera que el empleado sepa con exactitud dónde está y a qué recompensas tiene derecho. Cuando los jefes tienen un alto nivel de discrecionalidad en la asignación de incentivos, esto puede dar lugar a una sesión de regateos entre el jefe y el subalterno en la cual el riesgo de conflicto es muy alto.

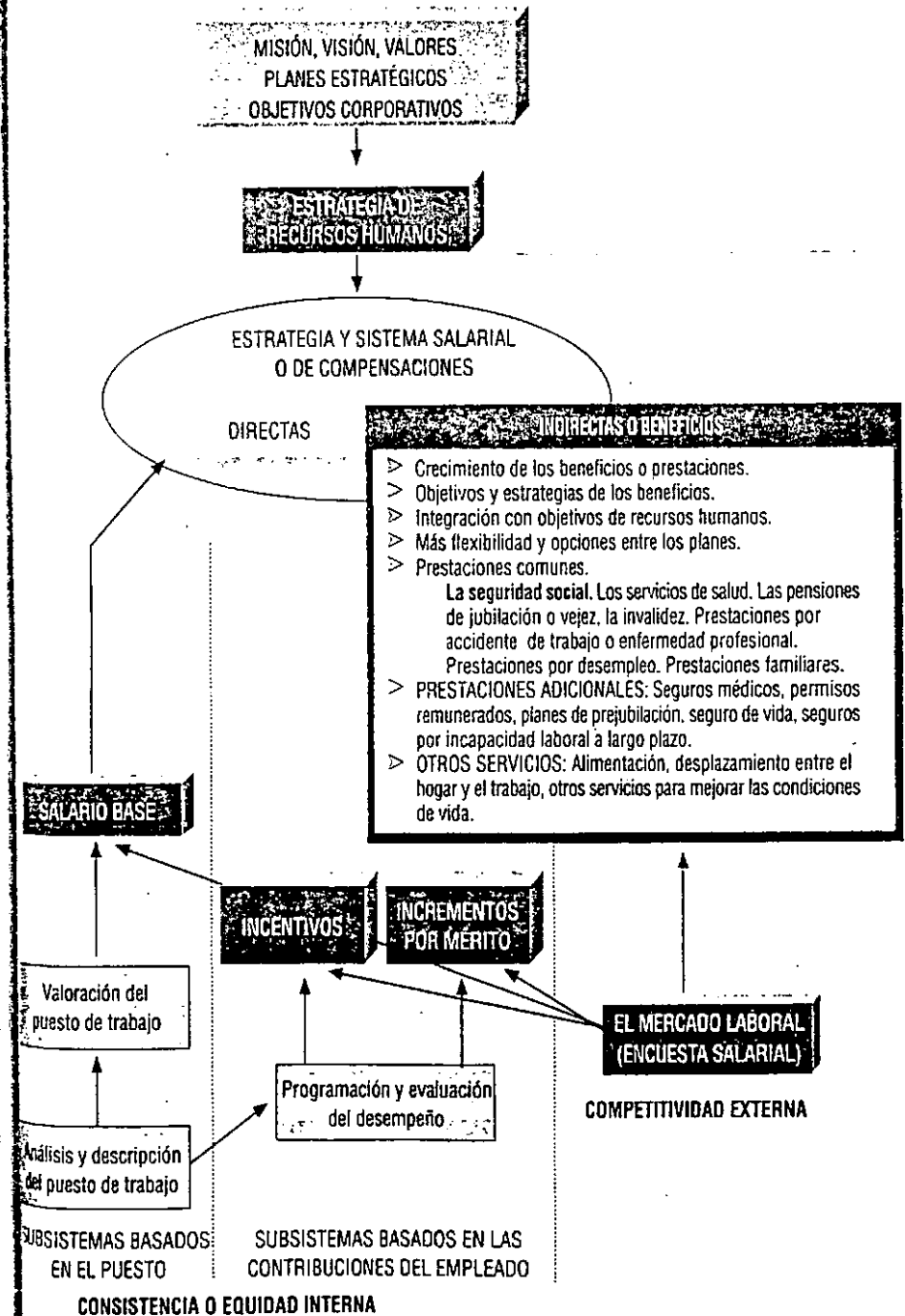
Es importante ser consciente de las expectativas y actitudes del empleado hacia las recompensas salariales. Si fuera necesario, estar dispuesto a posponer el anuncio de la recompensa, sin perder de vista el objetivo final que es la aceptación con agrado de la recompensa, basado en un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las del empleado.

En la entrevista de evaluación se comenta la actuación, con el objeto de justificar la asignación de recompensas salariales.

PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- ¿Qué significa un sistema de valoración activo?
- ¿A qué se debe la propuesta de cambio del término "evaluación de desempeño"?
- Comente lo referente a los factores relacionados con los empleados que les permiten resultados positivos.
- ¿Cómo se puede definir el proceso de programación y evaluación del desempeño?
- ¿Cuál es el objetivo fundamental de la programación y evaluación del desempeño?
- ¿Cuáles son los objetivos finales de la programación y evaluación del desempeño?

- ¿Cuál es la finalidad del proceso de programación y evaluación del desempeño respecto a los incentivos financieros o los incrementos por mérito?
- ¿Qué documentación se propone utilizar en la evaluación de desempeño con fines de distribución de incentivos financieros?
- ¿Qué comentarios le merece la planeación en el proceso de evaluación?
- ¿Qué se debe evaluar en el proceso de programación y evaluación del desempeño?
- ¿Cuáles factores ayudan a obtener resultados en el proceso de programación y evaluación de desempeño?
- ¿Quiénes deben involucrarse en las evaluaciones?
- ¿Qué significa una evaluación de 360 grados?
- ¿Cuáles son las ventajas de la autoevaluación?
- Describa los pasos fundamentales del método de evaluación por resultados.
- ¿Qué diferencias existen entre objetivos y criterios de desempeño?
- ¿Cuáles son las fases del proceso de obtención de objetivos de desempeño?
- ¿Cuáles son los criterios para determinar objetivos de desempeño útiles?
- ¿Cómo se efectúa la evaluación en el método de evaluación por resultados?
- ¿Qué significa evaluación mediante la descripción de incidentes críticos?
- ¿Cuáles son los principales problemas del proceso de evaluación?
- Describa las condiciones para llevar a cabo una positiva entrevista de evaluación.



CAPÍTULO 9

Los beneficios o prestaciones en la organización

Habitualmente, al tratar el tema de la remuneración se hace referencia a las recompensas directas por el trabajo bajo los conceptos de salario básico e incentivos, pero para las empresas la inversión por servicios personales es mucho mayor, y con frecuencia se pasa por alto un factor crítico como son los beneficios o las prestaciones entendidos como un complemento de los programas salariales tradicionales. Para el futuro empleado puede ser importante, al momento de tomar su decisión de vincularse a una empresa, el conocer, por ejemplo, el cubrimiento de salud para su familia o el de jubilación.

Los beneficios o prestaciones hacen parte importante del concepto compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Incluye conceptos como protección de la salud, servicios al empleado, servicios a la familia del empleado, pensiones de jubilación o vejez, tiempo de descanso remunerado. Su relación con

Los beneficios o prestaciones hacen parte importante del concepto compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo.

la productividad es muy débil y su objetivo básico es proteger el bienestar de los empleados.

CRECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS O PRESTACIONES

Los beneficios han tomado una gran importancia y popularidad en los últimos años, lo cual se verifica fácilmente al analizar el porcentaje que le corresponde en la inversión por servicios personales y la diversidad de beneficios y prestaciones que hoy se otorgan.

Sea por presión sindical, política fiscal o incremento en los costos, el peso del gasto por este concepto es cada día mayor frente a la totalidad de las erogaciones empresariales por concepto de servicios personales. Dado que los beneficios o prestaciones no tienen una relación directa con la productividad del trabajador, cuanto más se incrementa su importancia en el concepto total de compensación, menos relación existirá con los aportes laborales de los empleados a la empresa y, por el contrario, éstos percibirán las prestaciones y beneficios desde la óptica de "derechos adquiridos", generando satisfacción pero no necesariamente efectividad organizacional, con el riesgo de que se registre un descenso en el sentido de la responsabilidad. Es éste el caso de beneficios tales como las pensiones de jubilación a cargo de las empresas, que se calculan con base en el promedio de ingresos laborales en el último año de servicios. Este sistema de liquidación hace que los empleados presionen la asignación de jornadas suplementarias o el pago de "horas extraordinarias", en especial en días festivos, o presionen también las "promociones de última hora", no necesarias para la empresa, pero que sí aumentan la mesada pensional del trabajador de manera injustificada en detrimento de las organizaciones.

Para el control de costos y racionalización del uso de los servicios se han establecido mecanismos como la franquicia deducible, en la cual el trabajador o tomador de un seguro debe realizar un pago "moderador", así sea en pequeña proporción, al mismo tiempo que la compañía de seguros o la empresa realizan el desembolso; de esta manera, los afiliados o beneficiarios efectúan pagos

compartidos. Muchas empresas tratan de eludir las prestaciones y beneficios contratando empleados temporales. Con ello han impulsado la proliferación de empresas dedicadas a suministrar este tipo de personal, las cuales reconocen a sus trabajadores un mínimo de prestaciones, y en ocasiones incumplen tal obligación. De esta manera ofrecen mano de obra "barata", enriqueciendo con ello al intermediario (la empresa de trabajo temporal que no agrega valor alguno) y generando en la empresa contratante (donde el trabajador va a prestar sus servicios) las inequidades contra las cuales se pretende luchar para crear un mejor clima laboral.

Desde otra óptica, con las prestaciones y beneficios se pretende que todos los miembros de la empresa disfruten de ciertos derechos, que en especial en los países en vías de desarrollo son derechos básicos, como miembros de la sociedad. Así, el sistema total de compensaciones debería permitir al trabajador un mínimo nivel de beneficios destinados a protegerlo de riesgos que podrían poner en peligro su seguridad económica y su salud.

Dado que los beneficios o prestaciones no tienen una relación directa con la productividad del trabajador, cuanto más se incrementa su importancia en el concepto total de compensación, menos relación existirá con los aportes laborales de los empleados a la empresa y, por el contrario, éstos percibirán las prestaciones y beneficios desde la óptica de "derechos adquiridos".

Con las prestaciones y beneficios se pretende que todos los miembros de la empresa disfruten de ciertos derechos, que en especial en los países en vías de desarrollo son derechos básicos.

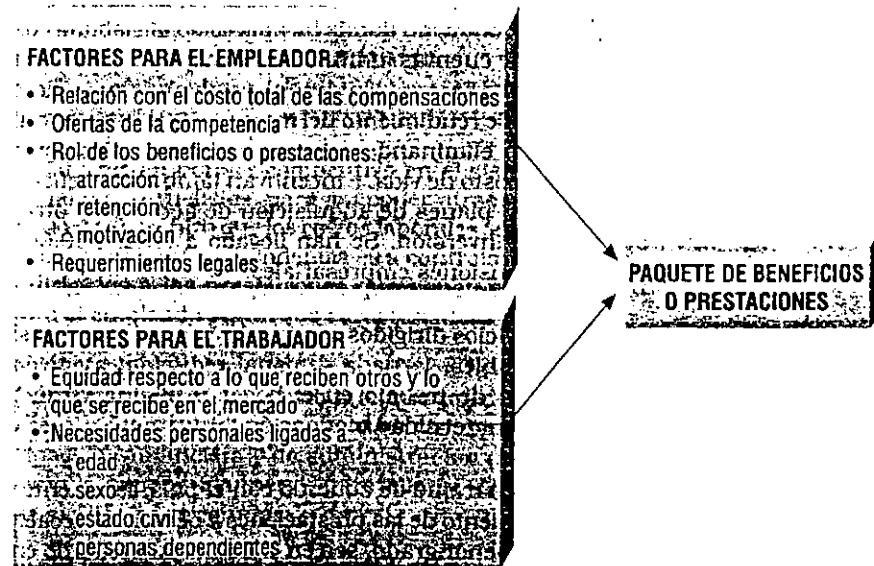


Figura 9.1 Factores que influyen en la toma de decisiones respecto al paquete de beneficios o prestaciones.

Las prestaciones han venido aumentando no sólo en su valor individual sino en la diversidad de conceptos que abarca.

Las prestaciones han venido aumentando no sólo en su valor individual sino en la diversidad de conceptos que abarcan, de manera que se pasó de los servicios médicos, descansos remunerados y planes de jubilación a una multiplicidad de servicios que cubren todo lo imaginable. Por su parte, las prestaciones más tradicionales también han sufrido modificaciones sustanciales; por ejemplo, debido a los costos de salud la tendencia es a disminuir la financiación por parte de la empresa en la cobertura médica total de sus empleados y familiares, aumentando la participación del empleado en los pagos, de modo que comparta costos en una proporción mayor. Como complemento se han iniciado programas educativos dentro de un modelo de promoción de la salud y prevención de la enfermedad: programas para dejar de fumar, para reducir de peso, etc.

Los beneficios para la jubilación, entendidos como los planes que proporcionan una pensión en el retiro, son los más usados y también han sufrido variaciones. En Europa y América se han presentado modificaciones importantes en los modelos de pensiones, especialmente en América Latina, en donde ha aparecido el sistema con modalidad de cuentas individuales de capitalización. Por su parte, en los Estados Unidos, los cambios demográficos y los niveles de rendimiento del mercado de valores hacen que se estén eliminando aspectos onerosos tales como ajustes por costo de vida, e incentivan también beneficios compartidos, planes de adquisición de acciones y otras opciones de inversión. Se han llegado a tener 850.000 planes de pensiones empresariales.

Los beneficios dirigidos a la familia son más variados: horarios flexibles, jornada semanal reducida, atención infantil, plan de trabajo en el hogar u oficina virtual, licencia por maternidad o adopción.

Es de anotar que de acuerdo con el país, las fuentes del financiamiento de las prestaciones y beneficios recaen en mayor o menor grado, sea en el Estado sustentado en impuestos, en las empresas y en los mismos trabajadores; con frecuencia el mayor peso recae en la empresa.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS DE LOS BENEFICIOS

Toda decisión que se tome respecto a los beneficios o prestaciones deberá estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización; adicionalmente debe buscar el adecuado equilibrio entre las compensaciones directas (asignación básica e incentivos o remuneración rendimiento) y las compensaciones indirectas. Complementariamente en términos de satisfacción, baja rotación y adecuadas relaciones laborales, la empresa debe buscar el máximo beneficio de las prestaciones, interpretando las necesidades de los empleados en la materia, por tanto, deben conocerse las preferencias de éstos de acuerdo con sus características particulares.

Las prestaciones se diseñan en búsqueda de:

- Competitividad externa frente al mercado de mano de obra (¿Son nuestras prestaciones comparables a las de nuestros competidores?)
- Eficacia en los costos
- Atender las preferencias de los empleados
- Cumplir con la normatividad legal
- Que estén alineadas con la estrategia global de retribuciones.

La presión por ser competitivo en el sistema prestacional o de beneficios, para así poder atraer y conservar mano de obra, hizo que los costos laborales se incrementaran; actualmente, la tendencia es a controlar tales costos y dirigirlos a las prestaciones que tienen alta prioridad para el empleado según sus características particulares.

Al establecer el paquete de beneficios, la empresa debe definir parámetros en torno a lo que puede y no puede ofrecer; debe estudiar sus verdaderas necesidades, su capacidad financiera y de administración del programa; como lo expone Flannery¹, para ello se deben plantear las siguientes preguntas:

Toda decisión que se tome respecto a los beneficios o prestaciones deberá estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización.

Las prestaciones se diseñan en búsqueda de:
Competitividad externa frente al mercado de mano de obra.
Eficacia en los costos.
Atender las preferencias de los empleados.
Cumplir con la normatividad legal.
Que estén alineadas con la estrategia global de retribuciones.

¹ Thomas Flannery, David Hofrichter, Paul Platten, *Personas, desempeño y pago*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1997.

1. ¿Qué mensajes está enviando? ¿Paternalistas, de seguridad a largo plazo o de asociación y responsabilidad compartida, de flexibilidad, de facilitar e impulsar el rendimiento individual o de grupo o equipo?, ¿que los empleados los consideren no sólo una inversión mientras formen parte de la organización, sino que puedan llevarlos con ellos? (Por ejemplo, acumulación de tiempo para pensión).
2. ¿Qué tan variables y flexibles deben ser los programas? Ello es directamente proporcional a la homogeneidad o heterogeneidad de trabajadores, e incluso las culturas, en especial cuando la empresa tiene cobertura nacional o internacional; es importante que la fuerza laboral comprenda que no se trata de escoger los programas más costosos sino los que más utilidad le representen.
3. ¿Hasta cuánto está dispuesto a invertir? Dado que los costos representan la mayor dificultad, es importante para su control hacer participar a los empleados en la definición y creación de mecanismos para su uso racional; por ejemplo, en el campo de la salud las campañas contra el tabaquismo con miras a disminuir la morbilidad, o los incentivos cuando se presenten niveles bajos de incapacidad o la racional utilización del servicio de salud.
4. ¿Busca el mayor provecho de los beneficios tributarios?
5. ¿Cuenta con la suficiente capacidad para administrar eficientemente los servicios que ofrece? ¿Debe permitir que lo administren expertos externos?
6. ¿Cómo relaciona los beneficios y prestaciones con otros elementos de la compensación? Se debe adoptar una estrategia de compensación total y equilibrada, y que respalde la estrategia, la cultura y los objetivos organizacionales.
7. ¿De qué manera comunicar el plan? Se debe explicar no sólo cómo opera sino cómo ha sido concebido y se relaciona con la misión y visión de la empresa. Es habitual que el trabajador no aprecie en su debida

dimensión el valor de sus prestaciones en el mercado y el elevado costo de las mismas, por tanto, se debe comunicar debidamente tanto su utilización como el costo que ello implica. Se necesita capacitar al empleado para que tome la decisión cuando se trata de programas flexibles y mantenerlo al día en información respecto a los costos producidos.

Teniendo en cuenta las limitaciones financieras, la programación de los beneficios o prestaciones se deberá efectuar mediante una valoración actuarial que considere las características propias de los empleados de la empresa (edad, antigüedad, estado civil, sexo, hábitos de vida, etc.). Con base en ello se determina la probabilidad de que ocurra el evento amparado por la prestación (muerte, incapacidad, nacimientos, utilización de guarderías, etc.). Una vez definida la cantidad probable del gasto, la gerencia compara ésta con la cantidad de dinero disponible; se establecen las prioridades y se elabora el presupuesto de prestaciones incluyendo en él los diferentes niveles de financiación.

Otro aspecto a considerar es la reglamentación para uso y financiación de los beneficios. Habitualmente, en la gestión de recursos humanos el concepto de prestaciones es el que tiene la mayor regulación; por tanto, adicionado a la diversidad de prestaciones, se deben definir las circunstancias precisas que dan lugar a su otorgamiento por parte de la empresa: contemplar la legislación laboral, los derechos individuales protegidos por el respectivo país (igualdad, intimidad, etc.), las recomendaciones y declaraciones de organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo, OIT.

El diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y de su personal; es conveniente consultar a los empleados sobre las necesidades más apremiantes a solucionar y los cambios que desean respecto al actual régimen, lo cual implica su continua supervisión y ajuste. Se deben considerar los siguientes aspectos:

- Como toda compensación, el sistema de beneficios y prestaciones debe ser coherente con la estrategia

Teniendo en cuenta las limitaciones financieras, la programación de los beneficios o prestaciones se deberá efectuar mediante una valoración actuarial.

Otro aspecto a considerar es la reglamentación para uso y financiación de los beneficios. Habitualmente, en la gestión de recursos humanos el concepto de prestaciones es el que tiene la mayor regulación.

El diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y de su personal.

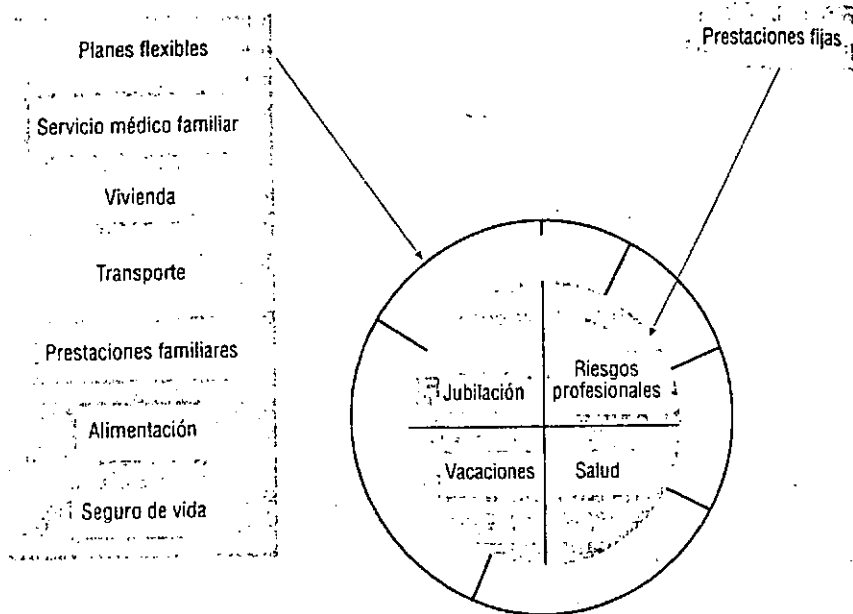


Figura 9.2 Ejemplo de un sistema de beneficios flexibles.

mero de empleados que habitan solos, familias con un solo progenitor. De otra parte, se ha pasado "de la chimenea a la alta tecnología", con un rápido descenso en el número de obreros manuales en las empresas de los sectores industriales más tradicionales, frente al aumento de empleo en el sector de servicios, donde comúnmente la tipología del empleado requerirá un mayor nivel de preparación educativa y donde se muestra con mayor intensidad la necesidad de una actualización permanente de los conocimientos; se ha abandonado el tradicional esquema de la era industrial, en la cual la masa laboral era mucho más homogénea por cuanto los trabajos de base habitualmente venían siendo desempeñados por un hombre, cabeza de familia, cuya labor exigía en lo fundamental el esfuerzo físico.

Debido a lo anterior, los empleados de hoy presentan diferentes necesidades de prestaciones o servicios que dependen, además de los factores enunciados, de su edad, de la presencia de niños y ancianos en la familia, del nivel económico, de las expectativas de carrera o laborales; con

este esquema de beneficios flexibles, ellos pueden elegir entre las diferentes prestaciones que ofrece la empresa.

Los sistemas de planes flexibles diseñan paquetes teniendo en cuenta los subgrupos o tipologías posibles de empleados; en otros casos, como ya se comentó, la empresa define un grupo de prestaciones básicas obligatorias para todos los empleados destinado a atender las necesidades de cualquiera de ellos y, por otro lado, se da la opción de unas prestaciones complementarias según las características del empleado. prestaciones con base en un número de créditos equivalentes a los costos posibles, de las cuales el trabajador tiene derecho a un tope máximo de créditos de acuerdo con la combinación que él escoja.

Entre las dificultades más habituales que presenta el programa de beneficios flexibles está el uso excesivo del servicio o prestación, comparado con una utilización promedio, lo cual se neutraliza con medidas de control o limitantes como los pagos moderadores; otro efecto negativo se puede generar desde la perspectiva del trabajador cuando ha hecho una mala selección; por ello es indispensable brindar una adecuada capacitación antes de hacer la elección. Esta actividad establece complementariamente vías de comunicación que permiten a la empresa destacar frente al empleado la importancia que reviste el paquete de prestaciones y que aquél a su vez, lo aprecie más. Por otra parte, el riesgo de la mala elección se minimiza en la medida en que exista un paquete básico obligatorio.

Inherente al manejo flexible está la complejidad administrativa y logística que ello implica (registros de utilización y costos); muchas veces, las organizaciones optan por utilizar compañías especializadas en este tipo de actividades.

PRESTACIONES COMUNES

Dentro de la múltiple documentación disponible se han querido extraer los beneficios o prestaciones más frecuentes en las empresas, en las legislaciones de algunos países y en las recomendaciones de la OIT; éstos se relacionan a continuación, iniciando por el concepto más universal, el de seguridad social.

Los sistemas de planes flexibles diseñan paquetes teniendo en cuenta los subgrupos o tipologías posibles de empleados; en otros casos, como ya se comentó, la empresa define un grupo de prestaciones básicas obligatorias para todos los empleados destinado a atender las necesidades de cualquiera de ellos y, por otro lado, se da la opción de unas prestaciones complementarias según las características del empleado.

Los empleados de hoy presentan diferentes necesidades de prestaciones o servicios que dependen de su edad, de la presencia de niños y ancianos en la familia, del nivel económico, de las expectativas de carrera o laborales; con este esquema de beneficios flexibles, ellos pueden elegir entre las diferentes prestaciones que ofrece la empresa.

LA SEGURIDAD SOCIAL

Para el ser humano, la actividad productiva le sirve para satisfacer sus necesidades y las de su familia, incluyendo la posibilidad de vida; en este sentido, la inseguridad es originada por acontecimientos extraños a la voluntad del trabajador que tienen como consecuencia reducir o eliminar tal actividad productiva, lo cual reduce o elimina la satisfacción de sus necesidades y las de los suyos. Frente a tales fenómenos, el ser humano busca los medios para prevenir o enfrentar dichas contingencias.

En América, fue Simón Bolívar el primero en utilizar el concepto de seguridad social cuando el 15 de febrero de 1819, en su discurso de Angostura, expresó que "el gobierno más perfecto es aquel que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor estabilidad política".

La Revolución Industrial ocasionó que un gran número de personas trabajara bajo las más duras condiciones y viviera una miserable situación; contra ello reaccionaron y se produjeron revoluciones para tratar de solucionar la cuestión social: en 1601, la Ley de Ayuda a Pobres, de la reina Isabel de Inglaterra, fue el primer reconocimiento de la responsabilidad del Estado para con los sectores económicamente más débiles; pasan años antes de que se reconozca el derecho de los trabajadores a ser indemnizados por los siniestros ocurridos en el trabajo, por la vejez, la invalidez y la muerte; y por los estados de enfermedad y maternidad.

El emperador Guillermo de Alemania, por iniciativa del canciller Bismarck, el 17 de noviembre de 1881, envía al Reichstag su mensaje para que se aprueben con posterioridad las leyes del seguro de enfermedad en junio de 1883, del seguro de accidentes de trabajo en julio de 1884, y del seguro de invalidez y vejez en junio de 1889. Así surge el seguro social, distinto al seguro privado.

En 1944, la Organización Internacional del Trabajo produce la Declaración de Filadelfia, que en su apartado segundo dice: "Todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su

bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades". El apartado tercero indica que la OIT fomentará programas que permitan "lograr el pleno empleo y la elevación del nivel de vida; impartir formación profesional; garantizar ingresos básicos a quienes los necesiten y prestar asistencia médica completa; proteger adecuadamente la vida y la salud de los trabajadores; proteger la infancia y la maternidad, administrar alimentos, vivienda y medios de recreo y cultura adecuados; garantizar iguales oportunidades educativas y profesionales".

En 1948, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, después de ratificar el propósito de los pueblos de promover el progreso social y elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de libertad, el artículo 22 estableció que "toda persona tiene derecho a la seguridad social y a obtener mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad".

En este contexto, la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Considera lo necesario, la seguridad de todos los seres humanos en beneficio de toda la humanidad y de todas las sociedades. El seguro social asume la obligación como función particular, no general, también por deber humano, pero precisado y particularizado como imperativo funcional de estructura, de órgano especializado. En suma, la seguridad social satisface necesidades en tanto que el seguro social protege de los riesgos a los que se encuentran expuestas las personas de una sociedad.

Las prestaciones de la seguridad social se pueden agrupar en las siguientes categorías: *pensiones de jubilación o vejez, prestaciones de invalidez y seguros de enfermedad sean o no de origen laboral, prestaciones por desempleo y prestaciones familiares.*

Los sistemas de seguridad social en Iberoamérica se fundamentan en principios diversos como: universalidad,

La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

eficacia, garantía jurídica, solidaridad contributiva, equidad distributiva, irrenunciabilidad a los beneficios y prestaciones, participación de la comunidad, descentralización y libertad de acceso.

Su configuración es también variada: puede ser contributiva con adscripción obligatoria para los trabajadores por cuenta ajena o asalariados y voluntaria para los trabajadores independientes, o un modelo mixto en el cual también existen servicios de naturaleza universal, de tipo no contributivo.

Con frecuencia, la configuración contributiva es de carácter profesional y otorga rentas de compensación de los salarios dejados de percibir ante contingencias como enfermedad, accidente, desempleo, incapacidad, vejez, muerte; también ofrece las denominadas cargas familiares; es habitual que la cuantía de las prestaciones esté en función del tiempo y de los importes de aportaciones previamente realizadas.

En la modalidad no contributiva la cuantía de prestaciones es de montos fijos; las prestaciones no están subordinadas a aportes previos pero sí condicionadas a falta de recursos de los beneficiarios; se financia a través de aportaciones estatales procedentes de impuestos y corresponden a la gestión pública. En esta modalidad de prestaciones universales se encuentra la asistencia sanitaria y servicios sociales, de acceso generalizado a toda la población. En algunos países, también se contemplan las prestaciones de invalidez y vejez, cuya finalidad es proporcionar ingresos mínimos a los habitantes del país absolutamente incapacitados para todo trabajo, cualquiera que sea su edad, o aquellos de 70 o más años que no hayan generado una prestación del régimen de vejez contributivo y carezcan de recursos fiscales.

Junto con las modalidades anteriores coexisten protecciones complementarias y gestión privada, cuyas manifestaciones principales son las mutualidades en calidad de administradores privados.

En ocasiones, el sistema de seguridad social se aplica de manera diferencial según la tipología de trabajadores: se cuenta así con un régimen general y regímenes espe-

ciales como en el caso de España donde se tienen otros núcleos laborales como el agrario, el de trabajadores de mar, el de trabajadores autónomos, de la minería y el carbón y el de los empleados de hogar.

En la *financiación de los servicios y prestaciones económicas*, existen entre otros, los siguientes métodos:

- Los denominados de reparto
 - Reparto simple: En este sistema, los aportes correspondientes a un año calendario deberán ser suficientes para financiar las prestaciones económicas, los servicios causados durante el período y la constitución de reservas de contingencias y fluctuaciones según los reglamentos.
 - Reparto con capitales de cobertura: En este sistema, los aportes correspondientes a un año calendario deberán ser suficientes para atender tanto los gastos por servicios, como las prestaciones económicas que corresponden a esas contingencias y los gastos de administración. Asimismo, dichos aportes deben financiar la constitución de reservas de contingencias y fluctuaciones y contribuir a la revalorización de las prestaciones económicas. Los capitales constitutivos de las prestaciones otorgadas se computan como gastos del ejercicio correspondiente.
 - De prima media con prestación definida: Es un régimen solidario de prestación definida, en el cual los aportes de los afiliados y sus rendimientos constituyen un fondo común que garantiza el pago de las prestaciones, los gastos de administración y la constitución de reservas.
 - De prima media escalonada: Consiste en fijar los aportes para determinados periodos (por ejemplo quinquenios), revisables en cualquier tiempo, con el objeto de adecuar los recursos a las obligaciones económicas y de servicios, para atender los gastos de su administración y de mantener las reservas técnicas necesarias que garanticen la efectividad

y el pago de las obligaciones económicas exigibles en todo tiempo.

- De manera adicional para las pensiones existe el régimen de capitalización o ahorro individual que funciona con la modalidad de cuentas individuales, basadas en el ahorro proveniente de las cotizaciones y sus respectivos rendimientos financieros; a veces se presenta el concepto de solidaridad a través de garantías de pensión mínima y aportes a fondos de solidaridad. Los afiliados tienen derecho al pago de las prestaciones e indemnizaciones, cuya cuantía dependerá de los aportes, sus rendimientos financieros y, en ocasiones, de los subsidios del Estado. Una parte de los aportes se capitaliza en la cuenta individual de ahorro de cada afiliado; otra parte se destina al pago de primas de seguro para contingencias como invalidez y muerte y para cubrir los costos de administración del régimen. Las entidades administradoras o fondos deben garantizar una rentabilidad mínima. Algunas veces se tiene el respaldo del Estado para garantizar pensiones mínimas.

Las coberturas más frecuentes están clasificadas en vejez, invalidez y supervivencia, estructuradas en el régimen financiero de reparto (salud y riesgos laborales), con sistemas financieros de reparto o sistemas de capitalización individual en pensiones, sean de invalidez o muerte, constituyéndose los correspondientes capitales de cobertura.

Las cotizaciones o aportes varían según la cobertura, aunque es más frecuente que la de riesgos laborales esté a cargo del empleador y las demás a cargo exclusivamente de los trabajadores o de los trabajadores junto con el empleador, con topes mínimos o máximos de cotización tasados de acuerdo con los ingresos salariales del trabajador. En algunos países se "enuncian" aportaciones del gobierno que se han convertido en aportaciones teóricas.

La gestión del sistema se presenta pública o mixta (privada y pública), guiada por una normatividad estatal. En especial, para las personas que carecen de recursos suficientes, el Estado administra las prestaciones asistenciales de salud, pensiones y prestaciones familiares.

LOS SERVICIOS DE SALUD

Entre los primeros servicios destinados a mejorar el bienestar se encuentra la protección en salud, los cuales van desde contar con adecuados servicios sanitarios, agua potable, aseo, vestuario, hasta las diferentes pólizas de seguros médicos.

A pesar de la diversa legislación vigente existe un marco fundamental sobre la salud en el ámbito de la seguridad social:

- La salud rebasa el limitado radio de la atención médica y no es exclusiva responsabilidad del Estado.
- Los servicios de salud que proporcione el sector público deben tener una calidad mínima común.
- La atención primaria en salud, estrategia universalmente reconocida, debe asegurarse a través del acceso real a servicios básicos de salud.
- En sistemas de economía mixta, subsiste la medicina privada, pero subordinada al interés público y por ello sujeta a la regulación del Estado.

El proceso de la salud es esencialmente democrático, ya que requiere de la activa participación de la comunidad y de los propios individuos, dentro de un esquema de autocuidado y de solidaridad social.

Los planes de previsión social cubren, mediante contribución, los riesgos de enfermedad, invalidez y muerte, habitualmente el régimen de salud además de la medicina preventiva, la asistencia médica curativa y odontológica; también incluyen una prestación económica consistente en un subsidio por incapacidad laboral, de manera que no se afecte el derecho del trabajador a percibir un ingreso económico, es decir, un porcentaje del sueldo o base de cotización. Es frecuente la existencia de plazos a partir de los cuales se recibe el subsidio hasta un máximo periodo de tiempo; igualmente existe un mínimo de semanas o meses de aportación al sistema. En algunos regímenes de pensiones aparece la correspon-

Entre los primeros servicios destinados a mejorar el bienestar se encuentra la protección en salud, los cuales van desde contar con adecuados servicios sanitarios, agua potable, aseo, vestuario, hasta las diferentes pólizas de seguros médicos.

Los planes de previsión social cubren, mediante contribución, los riesgos de enfermedad, invalidez y muerte, habitualmente el régimen de salud además de la medicina preventiva, la asistencia médica curativa y odontológica; también incluyen una prestación económica consistente en un subsidio por incapacidad laboral.

diente pensión de invalidez, cuando por inconvenientes de salud se origina una incapacidad permanente o invalidez.

En ocasiones, cuando el cubrimiento por servicios médicos no es total para el trabajador, éste puede acceder a préstamos médicos en el sistema público o privado.

LAS PENSIONES

Pensión de jubilación o vejez

El objetivo básico de la pensión de jubilación o vejez es garantizar al trabajador el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez.

Su objetivo básico es garantizar al trabajador el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, después de haber cumplido unos requisitos básicos de acceso a la prestación respecto a edad, que oscila entre los 60 y 65 años según sea hombre o mujer, y un tiempo de afiliación que oscila entre los 15 y los 35 años. Por lo general, es de carácter contributivo, es decir, la prestación resulta de los aportes del trabajador y de la empresa, y de los rendimientos financieros de tales aportes.

En los países iberoamericanos, salvo algunas excepciones, la estrategia común ha sido el mantenimiento de un sistema público de pensiones, basado en el régimen financiero de reparto, con prestaciones definidas, dentro del concepto de seguridad social y protección básica de la vejez, con un alternativo o complementario, privado de capitalización. El tema crítico respecto al sector privado que de ordinario administra los fondos producto de capitalización o ahorro individual es la tasa de rendimiento y las condiciones de inversión de los fondos que acumularán tales administradoras, dado el importante monto que alcanzan.

Para algunos autores, un plan de pensiones exitoso contempla tres pilares:

1. El sistema de seguridad social que el gobierno provee para todos, con un esquema de reparto.
2. El plan ocupacional que la empresa tenga para sus empleados, regulado casi en su totalidad por acuerdos de tipo laboral.

3. Sistemas individuales en los cuales la gente tiene derecho a hacer contribuciones a pólizas privadas de seguro de vida y ahorros para la pensión con ventajas tributarias.

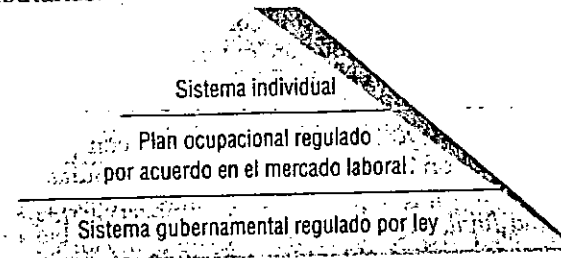


Figura 9.3 Pilares de un plan de pensiones exitoso.

En ciertos países, la edad mínima para adquirir el derecho a pensión ha venido aumentando de la mano de los niveles de expectativa de vida, de manera que para los nacidos después de determinadas fechas las edades para pensión han llegado hasta los 67 años. Otro método, denominado también de adquisición gradual de los derechos, concede al empleado un porcentaje gradualmente creciente de las prestaciones hasta llegar a cumplir los requisitos de edad y de servicios establecidos. Éste es el caso de Suecia, en donde a los 61 años se puede pensionar con el 70% de los beneficios y luego se va incrementando el porcentaje, de manera que a los 70 años se puede percibir un 162% de los beneficios.

El monto de la pensión también está fijado en función de los aportes, los cuales, en general, son proporcionales a los ingresos medios. En los Estados Unidos, el promedio general de la pensión de jubilación que otorga el sistema de seguridad social ronda el 30% de los ingresos del último año trabajado antes de la jubilación. Este hecho implica que el empleado debe buscar otras fuentes de ingresos, por ejemplo, los planes de jubilación de la empresa, los ahorros personales u otro nuevo trabajo.

Existe también la posibilidad de complementar la pensión de jubilación que ofrece el seguro social con planes privados de diversa modalidad que constituyen una fuente de ingreso para las personas jubiladas y que son financiados ya sea por la empresa o compartidos con

Para algunos autores, un plan de pensiones exitoso contempla tres pilares:

- El sistema de seguridad social
- El plan ocupacional que la empresa tenga y los
- Sistemas individuales.

el empleado. En Estados Unidos, los más frecuentes son los planes con prestación definida en los que la empresa se compromete a conceder al empleado una pensión o prestación determinada mediante una fórmula dada; por su parte, en el plan con contribuciones definidas se establece una contribución anual fija o conocida, en lugar de una prestación conocida.

Según Lloyd L. Byars, los planes con prestaciones definidas son los más frecuentes.

Según Lloyd L. Byars², los planes con prestaciones definidas son los más frecuentes: las fórmulas de cálculo son múltiples pero el método más extendido es el de *media final*, según el cual la prestación se basa en los ingresos medios obtenidos en los años anteriores a la jubilación. La suma efectiva se calcula en función de los ingresos medios de las personas y de los años de servicio. Otro método es el de las *prestaciones lineales*, en el que todos los participantes que satisfacen los requisitos de admisibilidad reciben una prestación fija independientemente de sus ingresos. El 401 K es el método de *contribuciones definidas* más extendido en los Estados Unidos, cuya ventaja estriba en que las contribuciones son fiscalmente deducibles hasta ciertos límites.

Según Byars, en los Estados Unidos todo plan de pensiones lleva inherente alguna forma de promesa de seguridad. No obstante, si las contribuciones o la capitalización del plan son muy bajas puede quebrar esa promesa de seguridad. Así, los empleados que han dedicado la mayor parte de su vida laboral a empresas que cuentan con planes de pensiones pueden quedarse sin una pensión adecuada, y aun sin ninguna. Otro problema planteado es el de los derechos adquiridos que tienen los empleados si abandonan la organización antes de la jubilación; el método de mayor utilización para reconocer esos derechos es el del aplazamiento de la adquisición plena de los mismos: el empleado disfruta de derechos adquiridos al llegar a cierta edad y después de cumplir ciertos requisitos de servicio. Por su parte, existe la ley de garantía de la renta de jubilación de los empleados; con ella se pretende garantizar la solvencia de los planes de pen-

2 Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, *Gestión de recursos humanos*, 4a. edición, España, Editorial Irwin, 1996.

siones, restringiendo los tipos de inversión que se pueden hacer y estableciendo directrices generales para su gestión.

Respecto a la jubilación con cargo a la empresa, existe también la posibilidad de la jubilación anticipada por medio de la cual se reduce la planta de personal de la empresa y a su vez se premia a los empleados con muchos años de servicio, lo cual en ocasiones implica que se reduzca la pensión por cada periodo de tiempo que falte para cumplir la edad en la que se tiene derecho pleno a la jubilación.

En algunos países, las prestaciones de jubilación se reciben en forma mensual, en otros se trata de una cantidad anual y, en otros, de un monto global que se da una sola vez.

En cuanto a los aportes para pensión, la situación se ha venido complicando en la mayoría de los países, ya que cada vez son menos las personas que están activas en proporción al número de jubilados o pensionados: en el sistema de fondos de pensiones existen algunas instituciones operacionales: las administradoras de fondos de pensiones y las compañías de seguros de vida; las primeras son, en general, empresas privadas autorizadas por los Estados para operar, perciben comisiones por servicios y obtienen utilidades. Virtualmente, la cobertura de los fondos está destinada a los trabajadores dependientes y a los que por cuenta propia deciden vincularse voluntariamente. Los afiliados pagan, además de una cotización mensual sobre la remuneración o renta declarada e imponible, algunos costos de administración; los aportes son acumulados y administrados por el fondo, el cual tiene la obligación de hacerlos rentables, y al menos resguardar el valor real de los aportes más una tasa de interés mínimo, lo cual es garantizado, en países como Chile, por un fondo denominado "reserva de fluctuación de rentabilidad".

Eduardo Miranda Salas³ hace el siguiente análisis respecto al sistema de fondos de pensiones: "Comúnmente, los afiliados no tienen participación en la administración ni en la política de inversión del fondo; los aportes son

3 "Problemas emergentes en el sistema de fondos de pensiones de Chile", Congreso de Seguridad Social, Santafé de Bogotá, noviembre de 1996.

registrados en una cuenta individual; el fondo abona a cada cuenta la rentabilidad y los reajustes originados por inversiones de tales dineros, incrementándose de esta forma su patrimonio individual. El afiliado no puede hacer uso de estos ahorros para fines diferentes a su pensión o para el retiro del saldo en caso de no lograr acreditar la totalidad de condiciones, no tener derecho a prestaciones establecidas por la legislación o a la devolución del excedente de los fondos necesarios para financiar un beneficio. Cada fondo decide la inversión de los ahorros en el marco de una legislación nacional y/o regional.

Un elemento común en este sistema es el concepto de mercado, con la consecuente participación de intermediarios y mecanismos de publicidad, lo cual se financia con los aportes de administración del afiliado. Los costos de administración se rigen por el principio de la libre competencia, con la condición de que se informe a todos los afiliados su monto, algunas veces limitado por reglamentación del Estado.

El sistema se centra en la estrategia que utilice el fondo para manejar los ahorros de sus afiliados, si bien es cierto que el trabajador goza de la libertad de opción para elegir, el esfuerzo publicitario se orienta a exhibir resultados de rentabilidad, lo cual puede envolver una distorsión estadística, requiriéndose por lo menos la ponderación de las tasas de rentabilidad para cada año por parte de las poblaciones medias de afiliados, ya que habrá años en que el rendimiento de los recursos del sistema serán negativos por efectos de la disminución en los valores de las acciones o por manipulaciones del mercado financiero nacional y mundial. Por lo anterior, se han diseñado estrategias para garantizar la seguridad y rentabilidad de las inversiones.

Por otra parte, se ha planteado la siguiente pregunta: ¿El sistema debe invertir sus recursos sólo en activos que garanticen rentabilidad conocida o éstos deben extenderse a áreas relacionadas con la producción y los servicios, lo que conllevaría a incorporar las variables de ganancia o pérdidas naturales de los mercados bursátiles? En el evento de aceptarse, ¿qué proporción óptima permite el desarrollo del sistema que no afecte en forma

significativa la rentabilidad como consecuencia de los desajustes que cada cierto tiempo provocan las alzas y bajas de los títulos accionarios elegidos?

Desde otro punto de vista, para los países donde los fondos funcionan, pueden también ser preocupantes los importantes volúmenes de recursos que éstos manejan, el poder que ello origina sobre la marcha de las empresas y sobre la posibilidad de hacer subir o bajar valores bursátiles o hacer emerger o deprimir un título accionario: de hecho, en la práctica los fondos se convierten en dueños de parte importante de esas empresas, participando en la junta de accionistas y logrando con su apoyo la elección de sus candidatos en las direcciones de tales empresas. Ante tales riesgos, se debe buscar la desconcentración en las inversiones estableciendo límites que garanticen una combinación adecuada de rentabilidad y seguridad sin desviar los objetivos al crearse los fondos.

La falta de orientación a los trabajadores para que puedan velar por sus intereses presentes y futuros es otro problema relacionado con el sistema de fondos: éste es particularmente difícil en países donde el nivel de educación es más bien bajo. Recuérdese que la decisión óptima del trabajador está fundamentada en datos como la rentabilidad del fondo (a pesar de que ningún fondo puede asegurar la rentabilidad futura), el tipo de pensión, la modalidad, la oportunidad con la que pueden solicitar beneficios teniendo en cuenta las variaciones de los mercados financieros. De ordinario, el empleado medio no está muy enterado de lo que recibe, ni conoce los programas de prestaciones ofrecidos; esta escasez de conocimiento se puede superar distribuyendo material informativo, comunicando en forma periódica aquellos datos sobre beneficios, de fácil comprensión para los empleados.

La invalidez

Se otorga a aquellos que presenten imposibilidad para laborar por lo menos durante un periodo mínimo; se requiere un tiempo de "cotización" o aportes, y la prestación se calcula con base en el monto de éstos. Se exige cierto grado de disminución de la capacidad laboral. En algu-

La invalidez se otorga a aquellos que presenten imposibilidad para laborar por lo menos durante un periodo mínimo.

nos casos se da exclusivamente por incapacidad total y definitiva; en otros, por incapacidad permanente parcial.

Prestaciones por accidente de trabajo o enfermedad profesional

Las prestaciones por accidente de trabajo o enfermedad profesional protegen al trabajador contra la pérdida de ingresos, ofrecen asistencia médica y cobertura de los gastos de rehabilitación.

Se dan frente a las contingencias de ese tipo que afectan la salud del trabajador y que le producen incapacidad o muerte. Son prestaciones tanto de tipo médico como económico, que protegen al trabajador contra la pérdida de ingresos y cubren en ocasiones algunos gastos adicionales; de otra parte, ofrecen asistencia médica y cobertura de los gastos de rehabilitación. Dentro del rango de enfermedad profesional han llegado a incluirse los casos de ansiedad y depresión. Habitualmente, estas prestaciones tienen las siguientes características:

- Comprenden la sustitución del ingreso perdido, el pago de gastos médicos, la rehabilitación y la pensión al afiliado, en caso de invalidez, y a los sobrevivientes o familiares, en caso de muerte.
- Se conceden de manera automática ante la verificación de las condiciones para adquirir tal derecho.
- Los aportes los hace exclusivamente la empresa y están relacionados con su nivel de riesgo y el índice histórico de accidentalidad o de enfermedades profesionales. Ello implica que la administración de las empresas tiene una buena razón para crear y fomentar la seguridad en el entorno laboral; el tratamiento dado a la salud ocupacional con frecuencia se reflejará directamente en un tipo impositivo menor.
- Se concede una "mesada" o auxilio igual o ligeramente inferior al promedio del sueldo percibido por el empleado durante los periodos previos a su incapacidad.
- Se aplican independientemente de que exista o no responsabilidad por parte del trabajador.
- Su financiación se basa en el régimen de reparto.
- Se debe probar que el estado de salud tiene una relación de causalidad con el trabajo.

Los grados de invalidez se pueden tipificar en permanente parcial, permanente total, temporal parcial, o temporal total.

A fin de disminuir los aportes, la empresa deberá hacer énfasis en las normas y procedimientos de seguridad laboral e inculcar a los trabajadores la importancia de las mismas. El descuido origina la mayor parte de los accidentes de trabajo y también el consumo de alcohol o sustancias tóxicas por problemas personales. En ocasiones, la accidentalidad puede implicar también el rediseño de los puestos de trabajo.

A fin de disminuir los costos, en algunos países se ha sugerido a los trabajadores que a pesar de tener una incapacidad parcial, regresen a sus empresas con un plan de trabajo modificado, de manera que puedan desempeñar funciones complementarias hasta encontrarse totalmente recuperados.

Prestaciones por desempleo

Es una modalidad de seguro utilizada en algunos países y destinada a proporcionar ingresos temporales a las personas que han perdido su puesto de trabajo y están buscando nuevo empleo. En general se requiere haber estado vinculado al sistema de seguridad social con un número mínimo de tiempo de aportación; haber sido despedido y estar dispuesto a aceptar cualquier empleo adecuado que se le ofrezca a través de los organismos estatales o regionales de empleo; no haber abandonado el puesto a voluntad; no haber sido despedido por una falta grave de conducta; que el despido no haya sido causado por participación en huelgas, y tener un mínimo de tiempo continuo laboralmente activo.

Para algunos autores como Luis R. Gómez⁴, dicha política se fundamenta en el hecho de que los trabajadores desempleados, al contar con suficiente ingreso para mantener el consumo de bienes y servicios de primera necesidad, mantienen la demanda de estos productos, lo

Las prestaciones por desempleo es una modalidad de seguro destinada a proporcionar ingresos temporales a los empleados que han perdido su puesto de trabajo y están buscando nuevo empleo.

⁴ Luis R. Gómez, David Balkin, Robert Cardy, *Gestión de recursos humanos*, España, Editorial Prentice-Hall, 1997.

que a la larga preservará los puestos de trabajo de muchas personas que de lo contrario los podrían perder.

En general, las empresas financian esta prestación por medio de un impuesto tasado sobre los salarios de los empleados; en el cálculo también influyen los antecedentes de la empresa en relación con los subsidios que se han concedido a sus ex empleados durante un periodo de tiempo determinado, lo cual motiva a que la empresa intente reducir el impuesto tomando medidas que generen una baja rotación del personal; por ejemplo, mediante la adecuada planificación de los recursos humanos, de manera que se logre determinar si las causas de un aumento en la cantidad de trabajo son permanentes o no; en caso de no serlo, recurrir a los servicios temporales.

El subsidio se otorga de diferentes maneras:

- Durante un tiempo máximo de semanas o meses, calculándose con base en los sueldos y salarios recibidos durante el último periodo en que estuvo empleado; en ocasiones permite la continuidad en las prestaciones familiares, subsidios asistenciales e incluye actividades de capacitación laboral o profesional.
- Subsidio de cesantía: protege a los extrabajadores que perdieron el empleo por una causa que no les sea imputable; en algunos casos se exige que estén solicitando nuevo empleo. La protección se da en dinero por un monto mensual o por una cuantía única; en ocasiones va ligada a la percepción de una asignación familiar y prestaciones médicas tanto para el trabajador como para los familiares a cargo.
- Normalmente, el subsidio es financiado por las empresas, a excepción de algunos lugares en donde la financiación es compartida por la empresa y el empleado.

Regularmente, el monto del auxilio no supera el 50% del último salario y tiene una duración límite de semanas.

LAS PRESTACIONES FAMILIARES

Son prestaciones en dinero o en servicios dirigidas a las personas a cargo del trabajador; por lo común se trata de asignaciones maternas o familiares, relacionadas con los niveles de ingreso de los beneficiarios. Cubren principalmente a los trabajadores asalariados o independientes que perciben un subsidio en dinero y/o en especie. En la gestión intervienen entidades públicas y privadas, llámense organismos estatales (Instituto de Bienestar Familiar), cajas de compensación familiar, mutualidades de empleadores, compañías de seguros, etc., y son financiadas en lo fundamental por las empresas.

Incluyen conceptos como subsidio familiar, asignaciones por matrimonio, por nacimiento de hijos, por adopción, por cónyuge inválido, de ayuda escolar.

PRESTACIONES ADICIONALES

SEGUROS MÉDICOS

Es una de las prestaciones más frecuentes que otorgan las empresas y de las más valoradas por los trabajadores especialmente en países donde los planes obligatorios de salud tienen una cobertura parcial respecto a la totalidad de necesidades de atención en salud que requiere el trabajador y su familia, ya que los protegen de posibles bancarrotas motivadas por enfermedad. Mediante el seguro médico se concede un reembolso parcial o total de los gastos médicos hospitalarios a las personas; con frecuencia cubre gastos médicos diferentes de los hospitalarios, tales como visitas y reconocimientos normales para el seguimiento de los pacientes; involucra el pago de una cantidad mensual.

En razón de los altos costos de los servicios de salud se han organizado sistemas para contenerlos; por ejemplo, se contratan empresas para el mantenimiento de la salud, concediendo bajo este esquema fundamental importancia a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad; ello implica que el empleado deba acudir sólo a los médicos aprobados por la empresa o por la organización

Las prestaciones familiares son prestaciones en dinero o en servicios dirigidas a las personas a cargo del trabajador; por lo común se trata de asignaciones maternas o familiares, relacionadas con los niveles de ingreso de los beneficiarios.

para el mantenimiento de la salud, los cuales no sean tal vez los de su preferencia.

PERMISOS REMUNERADOS

En general, las empresas pagan a sus empleados el tiempo de descanso, es decir, los periodos de reposo, las pausas para comidas, los dominicales, los días festivos, las vacaciones, las ausencias por enfermedad, los permisos ya sean por enfermedad o muerte de un familiar.

Las vacaciones y festivos figuran entre los beneficios más costosos; el aumento en la cantidad de días que proporcionan las empresas se ha estabilizado y se han comenzado a reunir días de vacaciones y otros días de descanso en un solo grupo que puede ser utilizado por el trabajador de acuerdo con su conveniencia, especialmente en aquellas organizaciones donde se requiere un alto grado de flexibilidad. Estos planes son más atractivos para quienes rara vez utilizan la licencia por enfermedad o por los trabajadores padres de familia que aprecian la flexibilidad de tomarse estos días libres para atender asuntos familiares apremiantes como la enfermedad de un niño; de todas maneras es necesario no perder de vista que las vacaciones se otorgan para que el empleado descanse y se recupere del esfuerzo físico o mental acumulado y proteja así su bienestar y salud; por ello es importante que por lo menos una fracción de las vacaciones esté exenta de interrupciones y sea mínimo de dos semanas.

En la actualidad, las vacaciones están previstas en la mayoría de las legislaciones nacionales, a menudo complementadas por los convenios colectivos; su disfrute se ha liberalizado. El convenio de la OIT, número 132 de 1970 prescribe vacaciones de por lo menos tres semanas laborales durante cada año de servicio, aunque es común el conceder vacaciones más largas a los menores de edad, a los mayores de cierta edad, a quienes efectúan trabajos arduos o peligrosos, o trabajan en condiciones climáticas difíciles, o mantienen una elevada productividad. También se otorgan vacaciones proporcionales cuando el periodo de servicios es más corto, con un mínimo que no debe exceder de seis meses. Por lo regular, durante las vacaciones se percibe la remuneración normal.

PLANES DE PREJUBILACIÓN

Su objetivo es preparar a los empleados activos para su paso a la jubilación, fundamentalmente en el aspecto psicológico pero también en el aspecto financiero; pueden incluir conceptos como vivienda, empleo del tiempo libre, sanidad, nutrición, ejercicios de tipo físico, posibilidad de microempresa o de actividades de consultoría.

El objetivo de los planes de prejubilación es preparar a los empleados activos para su paso a la jubilación.

SEGURO DE VIDA

Se trata de una cantidad de dinero que se otorga a los familiares de un empleado fallecido. Es una prestación adicional frecuente en muchas organizaciones; cuando se constituye de manera colectiva disminuye los costos de las pólizas, permitiéndose rangos de acuerdo con los niveles de ingreso o aportaciones a la póliza. Casi en todos los casos, su financiamiento es compartido por el empleado y la empresa, o exclusivamente por parte de la empresa, aunque el empleado puede hacer un aporte mayor si desea que se contraten seguros con indemnizaciones superiores a las del seguro base.

El seguro de vida consiste en una cantidad de dinero que se otorga a los familiares de un empleado fallecido.

SEGUROS POR INCAPACIDAD LABORAL A LARGO PLAZO

Cubren lesiones graves por fuera del trabajo cuando no tienen tal cobertura del seguro social; se trata de prever que los empleados dispongan de ingresos que sustituyan el salario que no reciben mientras se recuperan del accidente, o en caso de invalidez permanente.

Los seguros por incapacidad laboral a largo plazo cubren lesiones graves por fuera del trabajo cuando no tienen tal cobertura del seguro social.

OTROS SERVICIOS

Otro aspecto de las compensaciones indirectas son los servicios que proporcionan algunas empresas, sean de carácter legal o por iniciativa propia, con miras a mejorar el bienestar del personal durante su labor y brindarle un mejor nivel de vida.

Se consideran otros servicios aquellos que proporcionan algunas empresas, sean de carácter legal o por iniciativa propia, con miras a mejorar el bienestar del personal durante su labor y brindarle un mejor nivel de vida.

Algunos de estos servicios se destinan a disminuir la fatiga, por ejemplo, muebles y lugares de descanso momentáneo, especialmente para quienes trabajan largas jornadas o turnos nocturnos y otros se destinan a facilitar

los desplazamientos y reducir las erogaciones a cargo del trabajador por transporte entre el domicilio y el lugar de trabajo.

Servicio de alimentación

En los países en desarrollo, existen muchos trabajadores que efectúan actividades físicas, y que perciben remuneraciones muy bajas, dando como consecuencia niveles deficientes de alimentación; para subsanar al menos de manera parcial esta situación se establece el servicio de alimentación con miras al bienestar, la salud y la productividad de los asalariados.

Otro aspecto que ha influido para otorgar el servicio de alimentación es la jornada continua, en la cual se reduce el descanso para el almuerzo, de manera que los trabajadores no tienen tiempo de desplazarse hasta sus hogares para tomar el alimento. Cuando no se cuenta con restaurantes propios dentro de la empresa se adoptan sistemas de bonos con el fin de que los empleados se alimenten en un restaurante cercano a la empresa y paguen con ellos al menos una parte del consumo.

Dentro de las recomendaciones de la OIT que datan del año de 1956 se resalta la siguiente: deberían instalarse o mantenerse en funcionamiento en las empresas o cerca de ellas, cuando fuere conveniente, comedores donde se sirvan comidas apropiadas, teniendo en cuenta el número de trabajadores ocupados, la demanda de estos comedores, el grado previsible de su utilización, la inexistencia de otros servicios apropiados para la obtención de comidas.

Los servicios de salud, en especial el de nutrición y medicina del trabajo, deben participar en la organización y ejecución de los programas de alimentación dirigidos a los trabajadores para que se tengan en cuenta las condiciones nutricionales y sanitarias locales.

Desplazamiento entre el hogar y el trabajo

El tiempo que se invierte a diario en el desplazamiento del empleado de su domicilio a la empresa y las condiciones en que lo hace, en muchos casos deteriora de manera notable su calidad de vida, ya que además de reducirle el tiempo

para el reposo, le produce mayores niveles de fatiga y tensión; por otra parte, los gastos de estos desplazamientos, especialmente para los empleados de menores salarios, le consumen una parte importante de sus ingresos.

Además de medidas como horarios escalonados o flexibles para evitar las horas de mayor afluencia de tráfico, existen otras soluciones adicionales; desde el punto de vista pecuniario, el otorgar un auxilio de transporte especialmente para los empleados con menores ingresos; en algunos países es de carácter legal para el empleador cuando no provee el servicio de transporte. Otras soluciones complementarias han sido los préstamos para los empleados a fin de que puedan adquirir un medio de transporte individual.

Al respecto la OIT ha recomendado:

- Cuando los trabajadores utilicen medios de transporte propios, prever, siempre que fuere necesario y posible, medios adecuados para su estacionamiento y depósito.
- Ante la insuficiencia o inoportunidad de los servicios de transporte público, lograr que las organizaciones locales que prestan este servicio realicen los ajustes y mejoras necesarios.
- Con otras empresas de la misma localidad, tratar de ajustar y escalonar las horas en que comience y termine el trabajo en el conjunto de la empresa o en algunas dependencias.
- Cuando no pueden facilitarse de otra manera, las empresas deberían suministrar tales medios.
- Donde los medios públicos se juzguen inadecuados o de difícil utilización, la empresa —cuando no proporcione los medios de transporte y por acuerdo entre el empleador y los trabajadores interesados—, debería pagar a los trabajadores un subsidio de transporte.

Otros servicios para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias

Estos servicios complementarios incluyen aspectos como adquisición o alquiler de vivienda, aprovisionamiento de

Los servicios complementarios incluyen aspectos como adquisición o alquiler de vivienda, aprovisionamiento de alimentos, mejoramiento del nivel educativo del trabajador, facilidades de recreación.