

OKB

152829

U. A. M. IZTAPALAPA INDUSTRIA

✓ " PROPUESTA PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA
DE CALIFICACION DE MERITOS EN UNA TIENDA DE
AUTOSERVICIO. "

✓ TEODOMIRO GARRIDO LUNA
BENITO HERNANDEZ GUZMAN

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA "IZTAPALAPA"

✓ CSH
Lic Administración

México, D. F., 1994.

A S E S O R

PROF. MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET.

6219

El objetivo fundamental del presente trabajo, es demostrar que la Calificación de Meritos es fundamental en toda organización. Primeramente, se aplico un cuestionario piloto, posteriormente con una evaluación se anularon las preguntas no significativas; quedando - así el cuestionario definitivo. Después se aplicaron métodos estadísticos para comprobar o rechazar le hipótesis.

CAPITULO I

	PAG.
1.1 Introducció.....	1
1.2 Antecedentes històrics.....	5
1.3 Calificació de Mèritos.....	8
1.4 La calificació del trabajador es imprescindible.....	10
1.5 La tècnica de calificació.....	11
1.6 Objectivos de la calificació.....	13
1.7 Requisitos de las medidas de ejecución.....	16
1.8 Algunas medidas de ejecución más comúnmente empleadas...	18
1.9 Combinación de diversas medidas de ejecución.....	24
1.10 Limitaciones y problemas de las medidas de ejecución...	27
1.11 Consecuencias disfuncionales de las medidas de ejecución	29
1.12 Sobre qué debe calificarse.....	31
1.13 Quién debe calificar.....	35
1.14 Frecuencia y revisión de las calificaciones.....	37
1.15 Normas de rendimiento o apreciación de resultados.....	39

CAPITULO II

	PAG.
2.1 Preparaci3n de las evaluaciones del desempe1o.....	46
2.2 Est1ndares de desempe1o.....	48
2.3 Mediciones del desempe1o.....	49
2.4 Objetividad y subjetividad en las mediciones.....	51
2.5 Elementos subjetivos del calificador.....	53
2.6 Etapas preliminares al programa de evaluaci3n.....	56
2.7 An1lisis de puestos.....	66
2.8 Cualidades que van a ser evaluadas.....	71

CAPITULO III

	PAG.
3.1 Apreciaci3n de la conducta.....	77
3.2 Obstrucciones psicol3gicas.....	81
3.3 Fallas t3cnicas.....	83
3.4 C3mo vencer los obst1culos.....	89
3.5 Pol1ticas de apreciaci3n.....	92

CAPITULO IV

	PAG.
4.1 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.....	99
4.2 Escalas de puntuación.....	99
4.3 Listas de verificación.....	101
4.4 Método de selección forzada.....	103
4.5 Método de registro de acontecimientos críticos.....	105
4.6 Escalas de calificación conductual.....	106
4.7 Métodos de verificación de campo.....	108
4.8 Método de evaluación en grupo.....	110
4.9 Método de categorización.....	111
4.10 Método de distribución forzada.....	112
4.11 Método de comparación por parejas.....	114
4.12 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro..	115
4.13 Autoevaluaciones.....	116
4.14 Administración por objetivos.....	117
4.15 Evaluaciones psicológicas.....	119
4.16 Métodos de los Centros de evaluación.....	120
4.17 Implicaciones del proceso de evaluación.....	122
4.18 Capacitación de los evaluadores.....	123
4.19 Entrevistas de evaluación.....	125
4.20 Retroalimentación sobre administración de recursos humanos y la función de personal.....	128
4.21 Sistemas y técnicas.....	130
4.22 Diversos métodos de calificación.....	146
4.23 Problemas psicológicos de la calificación.....	154

CAPITULO V

	PAG.
5.1 La entrevista de calificación de méritos.....	157
5.2 Objetivos.....	158
5.3 Técnicas de la entrevista de evaluación.....	158
5.4 Desarrollo de la entrevista de evaluación.....	160
5.5 Orientación y consejo.....	162
5.6 Orientación.....	162
5.7 Elementos de la orientación.....	163
5.8 Entrevistas postapreciación.....	169
5.9 Propósitos de la entrevista postapreciación.....	169
5.10 Métodos de entrevistas de actuación.....	171
5.11 La actividad de aconsejar.....	178
5.12 La naturaleza de la actividad de aconsejar.....	178
5.13 políticas de la función de aconsejar.....	179
5.14 Objetivos y métodos de la actividad de aconsejar.....	181
5.15 Actividad de aconsejar a los gerentes.....	182
5.16 Consejeros especialistas.....	186
5.17 Actividades de asistencia terapéutica.....	188
5.18 Acciones correctivas.....	190
5.19 Capacitación para el puesto.....	191
5.20 Traslados.....	192
5.21 Promociones.....	193
5.22 Propósitos de las promociones.....	193
5.23 Razones para la promoción.....	194
5.24 Descensos de rango.....	195

5.25 Problemas causados por el descenso de rango.....	195
5.26 Alternativas al descenso de rango.....	196
5.27 Despidos.....	197
5.28 Antigüedad.....	197

CAPITULO VI

6.1 Investigación de campo.....	PAG. 198
Bibliografía.....	220

5.25 Problemas causados por el descenso de rango.....	195
5.26 Alternativas al descenso de rango.....	196
5.27 Despidos.....	197
5.28 Antigüedad.....	197

CAPITULO VI

6.1 Investigación de campo.....	PAG. 198
BIBLIOGRAFIA.....	222

Las prácticas de evaluación del Desempeño no son nuevas. Desde que el hombre dió empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Aún los sistemas formales de evaluación del desempeño no son recientes. La historia nos cuenta que antes de la Fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de los jesuitas.

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que exceda lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y

sistemático de retroalimentación, el Departamento de Personal **2** puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más áreas del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada de que se disponga sobre el empleado.

Cuando la Evaluación del Desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente o un supervisor, una evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria. Después de todo, saben cómo está comportándose cada uno de sus subordinados.

Como de deriva de otros procedimientos como los exámenes de selección, una organización no puede sencillamente adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general el Departamento de Recursos Humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos

los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de **3** dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y en la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el Departamento de Personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el Departamento de Personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la inmensa mayoría de los casos es tarea del supervisor. Aunque es factible que sean otras personas quienes lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato es la persona más capacitada para ello.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente Evaluación del Desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles

dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques 4
diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:
"Evaluación del Desempeño", "Evaluación del Mérito", "Evaluación
Empleados", "Informes de Progreso", "Evaluación de la Eficiencia
Funcional", etc. Algunos de estos conceptos son invariables. De esta
manera, la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que
los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o
informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de
dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un
método a través del cual se puede encontrar problemas de
supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa
o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de empleados con un
potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de
motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas
identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la
determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las
necesidades de la empresa.

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valla de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que lo seguirán haciendo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en esta área, fue Roberto Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un Sistema de Libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias

individuales.No obstante los esfuerzos antes mencionados,la 6
moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras la
psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año de 1879 fundò en
Leipzig,Alemania,el primer laboratorio de psicología
experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la
conducta humana.

La calificación de mèritos permaneciò estancada durante
algunos años,y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se
realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la
naciente psicología experimental a la problemática dentro de la
industria.Fue así como Winslow Taylor, trabajando como ingeniero
en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señalò que:"mientras el
industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del
trabajo que se puede esperar de una màquina,no poseía una visión
comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores".Por
tal motivo,al tener una estimación del rendimiento que pudiera
mostrar un obrero en una determinada operación,realizando su
mejor esfuerzo,se contaría con un estándar muy útil para estimar
la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución
de la misma tarea,y se obtendría un instrumento de medición muy
importante para incrementar la producción.Con base en sus
estudios y observaciones,Taylor planteò tres principios

elementales que pueden considerarse como el inicio de la
evaluación de los individuos de manera sistematizada:

7

a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.

b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los
movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.

c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para
los mejores trabajadores.

Desde entonces se ha venido desarrollando la calificación de méritos; ahora su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo.

LA CALIFICACION DE MERITOS

El nombre de esta tècnica no debe entenderse en sentido estrictamente gramatical, pues no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas. Recae màs bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador.

Independientemente del salario que se devengue en un puesto, este puede desempeñarse bien, mal o de cualquier otra forma entre estos dos extremos. La calificaciòn de mèritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que este desempeña su trabajo. Así como las tènicas juzgan a priori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la calificaciòn de mèritos juzga a posteriori dicha idoneidad.

Los mèritos que analiza esta tècnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: la realizaciòn de un trabajo. Esto hace de un individuo un buen trabajador o un trabajador deficiente, independientemente de que èl sea, en otras esferas de su vida, una buena persona o no.

Es inevitable que un supervisor se forme juicios sobre sus subordinados. Casi por necesidad se va inclinando a comparar los unos con otros, y aun a compararlos con las que segùn èl son normas aceptables de trabajo. El problema no radica en si es

lícito o no que el supervisor juzgue a sus trabajadores (inevitablemente lo hace) sino en la validez de sus juicios, la objetividad y consistencia de los mismos, y la aplicación que haga de sus conclusiones.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Es de suponer que la calificación de méritos entrañe un riesgo de error y subjetividad; sin embargo, estas limitaciones quedan reducidas a un mínimo siguiendo las precauciones que se indicarán y, en todo caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serán seguramente utilizadas para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y de la organización.

Para evitar, en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la calificación técnica de méritos se auxilia de todos los medios que permiten evaluar separadamente, en un período preciso, y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellas cualidades del trabajador que influyen sus

labores. Así, la calificación de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa. Un obrero puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o hasta deficiente en relación con otras.

LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR ES IMPRESCINDIBLE

Ninguna empresa puede eludir el calificar a sus trabajadores, pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Siempre existe algún juicio de los supervisores respecto de los méritos del trabajador a sus órdenes, puesto que forzosamente tienen que apreciar si hizo o mal su labor y, en consecuencia, si aplica debidamente sus aptitudes y esfuerzo, de modo que sea acreedor al mérito correspondiente frente a la empresa. Aún más: en forma natural se establece hasta un criterio comparativo, puesto que se afirma que un obrero es más eficiente que otro; que algún trabajador es óptimo en la calidad de su producción; que otro más es absolutamente leal para la empresa, etc.

Pero donde esto se realiza de una manera empirica, la calificación de los trabajadores se funda exclusivamente en apreciaciones subjetivas, y consiste en un análisis global, indiferenciado e impreciso del conjunto de las cualidades que requiere un obrero para hacer un buen trabajo, al mismo tiempo que corresponde a un periodo de tiempo indefinido, y no se consigna ni conserva en registros especiales.

LA TECNICA DE CALIFICACION

Para evitar, en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación puramente subjetiva, la calificación técnica de mèritos se ayuda de todos aquellos medios que permitan valorizar separadamente, para un periodo preciso, y con la mayor objetividad y facilidad posibles, el desarrollo de aquellas cualidades personales del trabajador que influyen en sus labores.

La calificación de mèritos constituye, pues, una valorización separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y, por lo mismo, vaga e imprecisa. Un obrero puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o hasta deficiente en relación con otras.

La recopilación de estadísticas y datos sobre elementos tales como unidades producidas por trabajador, aciertos e innovaciones que logra, etc., orientan también el juicio de quien

califica, y constituyen, por lo mismo, bases objetivas que son aprovechadas tènicamente en la calificaciòn de mèritos.

En esta tècnica se considera, ademàs, exclusivamente un perìodo de tiempo fijo, y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que podemos tener la curva real de la eficiencia y mèritos del trabajador.

La calificaciòn de mèritos se refiere exclusivamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el anàlisis y valuaciòn de puestos, que describen y miden la unidad impersonal de trabajo.

Sòlo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecuciòn del trabajo, por lo que quedan fuera de su òrbita todas las que no cumplen esta condiciòn.

La revisiòn sistemàtica de las calificaciones por los superiores de quienes las formulan, ayuda a evitar que los supervisores incurran en errores o en favoritismos al juzgar a sus obreros.

Por ùltimo, la tècnica de calificaciòn busca hacer èsta fàcil y ràpida, concentrando los problemas tènicos en quien establece el sistema, y dando la màxima facilidad a quienes van a aplicarlo.

A pesar de todos los medios de que se vale la calificación técnica de méritos, no pueden eliminarse totalmente los peligros inherentes a toda apreciación subjetiva, ya que ésta no se suprime, ni puede suprimirse. Pero el conjunto sistemático de los medios en que se apoya, reduce considerablemente las deficiencias y fallas que puede tener el juicio humano al calificar.

PRICIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACION

Orientación para la empresa

La calificación de méritos es algo así como un avalúo del capital humano que, no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente pues, siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa desapercibido para el empresario y aun para su cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, qué trabajadores pueden escogerse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Orientación para el supervisor

El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados, tiene sólo una idea vaga y global de sus cualidades, y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos. Como se encuentra en contacto íntimo y permanente con los trabajadores, está expuesto a que, aun inconscientemente, se desarrollen en él simpatía para con unos y animadversión para con otros, lo cual entorpecerá su criterio para calificarlos.

La calificación técnica de méritos reduce estos peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus supervisados. Le ayuda, además, a dar su opinión en los casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc., en los que casi siempre se pide su parecer. Lo ayuda, además, a juzgar analíticamente a su personal, con lo que tiene que mejorar su labor de supervisión.

Orientación del trabajador

Muchos autores juzgan que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica, consiste en que permite dar a conocer periódicamente a los trabajadores, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse, o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia.

El trabajador puede entonces corregirse, perfeccionarse, evitar sanciones, y quizá despidos.

Estimula además su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con que pueda tomarse en cuenta para mejoras, cambios, etc. Cuando tenga que aplicarse alguna sanción al trabajador por deficiencias en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la empresa, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento en la misma.

Eliminación de la rutina

El trabajador cuyos méritos son calificados, necesariamente se esmerará, porque sabe que se le vigila y califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido, y que la empresa toma interés por su trabajo.

La calificación de méritos ayuda al supervisor a distinguir al trabajador que realmente trabaja, del que sólo simula, lo que sucede frecuentemente tratándose de trabajadores a jornal, sobre todo en empresas de personal muy numeroso.

Auxiliar en los sistemas de incentivos

Cuando éstos se establecen en una empresa, ocurre con frecuencia que algunos puestos no pueden beneficiarse de los

incentivos, ya por la dificultad de medir las unidades que se producen, ya porque la calificación podría resentir perjuicios, o por cualquiera otra circunstancia.

En estos casos, la calificación de méritos puede suplir el incentivo, sobre todo, cuando es posible vincularla a algún beneficio de tipo económico.

REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION

Objetividad

Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Esto es muy fácil en algunos puestos mientras que en otros es extremadamente difícil; por ejemplo, en el caso de un obrero, es fácil contar el número de piezas producidas en el día; sin embargo, en el caso de un ejecutivo, el gerente de la organización al emitir su juicio puede no ser totalmente imparcial si existe simpatía o antipatía de por medio. Empero, al establecerse los criterios de ejecución deberá buscarse la máxima objetividad de ellos.

Validez

Deben retratar lo más fielmente posible la efectividad o inefectividad de la persona juzgada. Este es un problema íntimamente ligado al del inciso anterior. Sin embargo, es posible tener medidas objetivas que no sean válidas. Por ejemplo, podemos contar el número de cigarrillos que fuma un ejecutivo al día, con lo cual tendremos una medición objetiva, pero que no indica la eficacia del ejecutivo al tomar decisiones.

Confiabilidad

Las medidas de eficiencia deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales. De nada serviría un criterio de ejecución que calificara como excelente hoy a un obrero y mañana como pésimo, si la maquinaria, los materiales, el esfuerzo del trabajador, etc., permanecieran constantes.

Cantidad de la producción

Este índice es empleado más frecuentemente; sin embargo, presenta algunos problemas. Si un obrero produce muchas piezas, pero de baja calidad, el tomar solo la cantidad producida en verdad resulta contraproducente.

Cuando se emplea este índice deben tenerse también en cuenta todas las circunstancias conectadas a la producción. Por ejemplo, si vemos que el obrero A produce 1000 piezas al día y el obrero B sólo 500, estaríamos tentados a pensar que el primero es más eficaz; pero sólo lo será si todas las circunstancias son iguales. Si el obrero A trabaja en una máquina cuatro veces más rápida que la del obrero B, es claro que B es mejor que A.

Frecuentemente se expresa la producción como un índice o porcentaje en relación al tiempo empleado para producir cierto número de piezas y el necesario para hacerlo. Por ejemplo si un obrero produce 5000 piezas en una semana pero debió producir 10000, se dice que su producción es del 50 %. Obviamente aquí la dificultad estriba en determinar el tiempo necesario para producir. Si se fija arbitrariamente, puede resultar demasiado bajo o demasiado alto. Se encuentran aquí las dificultades del análisis de puestos; además puede emplearse un estudio de tiempos y

movimientos pero si el trabajador sabe que el tiempo que le será cronometrado servirá también de estándar, puede trabajar lentamente mientras es observado, a fin de lograr un estándar bajo que después le será fácil superar. Por otro lado, con frecuencia esos estándares deben ser negociados con el sindicato, de donde se sigue que todos estos factores influyen para tener una norma que no siempre es igual al tiempo necesario.

Por otro lado, no todos los puestos son mensurables en cantidad de producción, ya sea por dificultades para medir la producción o porque ésta no depende de la persona que ocupa el puesto. El número de cartas que escribe una secretaria no depende de ella sino de los asuntos que se están tratando en la oficina.

Promedios de producción

A veces se toma el promedio de producción del grupo durante un lapso determinado como norma o estándar, de tal suerte que los obreros que producen por arriba del promedio son considerados como los mejores y viceversa. Esta práctica está sujeta a diversas contingencias. En primer lugar puede existir confabulación del grupo para bajar el promedio, con lo cual no tienen nada que perder y tal vez algo que ganar. Esto, desde luego, aumenta los costos de la empresa. Por otro lado, el promedio del grupo está sujeto a factores motivacionales, al grado de entrenamiento, a las

habilidades individuales, etc. Desde luego, los promedios solo pueden emplearse cuando hay varios operarios realizando la misma labor.

Promedios por grupos seleccionados

Pueden tratarse de evitarse algunas contaminaciones de los promedios de producción si en lugar de emplear los datos de todos los obreros del grupo, se seleccionan algunos que se consideren imparciales. En este caso, naturalmente, pueden existir presiones por parte de los demás obreros para que los seleccionados bajen la norma. Puede realizar la tarea el mayordomo, capataz o supervisor de línea y sobre eso fijar la norma: pero tal cosa también presenta dificultades pues puede suceder que aquel no tenga la destreza necesaria o que esté interesado también en fijar normas bajas o altas.

Extrapolación a partir de otras tareas semejantes

Este método se emplea frecuentemente en puestos de nueva creación en los cuales no se tiene experiencia previa para fijar normas o estándares; desde luego, si el criterio de eficiencia para la labor que se toma como modelo está mal fijado, ese vicio va a contaminar el estándar para la nueva tarea.

Estudios de tiempo

Desde que Taylor, seguido por Gilbreth y otros, introdujeron el estudio de los movimientos y el tiempo empleados en realizar

una tarea,este método ha levantado innumerables polémicas. Considerado por unos como una panacea para todos los problemas industriales (desde evitar desperdicios hasta terminar con los sindicatos) y como medio de inhumana explotación por otros,el estudio de tiempos y movimientos ha demostrado paulatinamente que no es lo uno ni lo otro.Como todos los demás métodos,está sujeto a una serie de factores que pueden invalidarlo.Como se recordará, consiste,a grandes rasgos,en cronometrar el tiempo empleado en realizar cada una de las partes en que se ha dividido una tarea,en agregar un cierto porcentaje del tiempo como tolerancia y en fijar como norma el resultado.Desde luego,simplemente el hecho de que un trabajador se dé cuenta que junto de él está una persona con un reloj,anotando cada uno de sus movimientos,ya es un factor que puede influir en los resultados.Por otro lado puede tener interés especial en trabajar a un ritmo más lento sobre todo si el tiempo va a servir para fijar premios o incentivos.Los resultados dependen también de la experiencia y habilidad del trabajador,de la integración del grupo y las presiones que se pueden ejercer sobre él,etc.Factores tales como los antecedentes culturales y sociales del trabajador pueden tener importancia.

Calidad de producción

Si solo se tiene en cuenta la calidad,puede darse el caso de que exista una calidad extraordinaria,pero una cantidad muy reducida,o a la inversa.Una situación muy común es que cada pieza

defectuosa debe ser corregida o reparada por el mismo operario. El tiempo empleado en ello le resta la oportunidad de producir otras piezas por lo que, para evitar eso, al momento de trabajar pondrà atenciòn tanto a la calidad como a la cantidad. Desde luego, en algunos casos existen problemas para definir y/o medir la calidad.

Productividad

En tèrminos generales, se considera como productividad la relaciòn entre los resultados y los recursos empleados.

La productividad puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos, y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idòneo de los recursos. Pueden establecerse comparaciones, si todas las demàs circunstancias son iguales, para medir medidas de eficacia.

Muchos recursos humanos sin embargo, no pueden medirse fàcilmente (motivaciòn), por lo que generalmente se incluyen solo los recursos materiales para calcular la productividad.

Tiempo de servicios

En ocasiones se emplea la antigüedad como criterio de eficiencia, pues, se considera que un mayor tiempo desempeñando un trabajo permite a la persona adquirir mayor experiencia y por

tanto ejecutarlo mejor. En especial los sindicatos son muy inclinados a que se tome como base la antigüedad para los ascensos. Por otro lado, un mayor tiempo en un empleo puede también dar lugar a la adquisición de mayor número de vicios, mafias y trampas, e igualmente puede conducir a aburrimiento, moral baja, frustraciones, resentimientos, etc., todo lo cual puede afectar al futuro desempeño de un trabajo.

Cantidad requerida de entrenamiento

Si una persona requiere un mes para aprender una tarea mientras otra necesita solo quince días, se dice que la segunda es más eficaz o más habil; pero esto solo es válido si la escolaridad y la experiencia laboral anterior de las dos es más o menos semejante.

Calificación de méritos

Las opiniones de los superiores pueden también tomarse con las reservas del caso, como apreciaciones del desempeño.

COMBINACION DE DIVERSAS MEDIDAS DE EJECUCION

Seguramente resulta claro que el empleo de un único índice de desempeño acarrea ciertos riesgos si se emplea en una forma indiscriminada y absoluta. Para evitar esto, frecuentemente se recurre a la combinación de varias medidas en un solo índice, lo cual tampoco deja de acarrear ciertos problemas. Uno de los principales se plantea así: ¿en qué grado debe cada medida de eficiencia contribuir o pesar en el índice total?

Pesos iguales

Es evidente que no todos los criterios otorgan una contribución igual al éxito en la tarea en todos los casos; por ejemplo, un cirujano del Seguro Social podría pensar que un criterio es el número de personas que se curan después de ser operadas por él. Pero también debe llenar las formas de incapacidad que justifican la ausencia del trabajador en la empresa y que sirven de bases para pagarle las prestaciones en efectivo a que tiene derecho, mientras está incapacitado para trabajar. Supóngase que el cirujano es muy distraído respecto a los trámites administrativos y frecuentemente omite datos en esas formas, lo cual acarrea algunos trastornos administrativos. Supóngase, además, que en el índice compuesto de su efectividad se toma por partes iguales el porcentaje de éxitos en las intervenciones quirúrgicas y el número de errores en los trámites

administrativos. ¿Sería justo dar una importancia igual a ambos aspectos?

Pesos adjudicados a criterio de los técnicos

Una manera de evitar los problemas del inciso anterior es presentar la lista de factores que van a ser evaluados, a un grupo de técnicos o personas muy bien compenetradas del trabajo a fin de que ellos determinen la importancia relativa de cada uno de los criterios de ejecución. Aquí el problema reside en que no siempre se llega a acuerdos totales entre los peritos, sobre todo si son de diversas especialidades; cada quien tratará de asignar un peso mayor a la tarea de su propia actividad.

Contribuciones y costos en términos monetarios

Es muy frecuente encontrar que un criterio de eficiencia es el de los pesos y centavos. En algunas empresas se considera, por ejemplo, que es mejor el vendedor cuyas operaciones alcanzan un nivel más elevado en dinero. Puede pensarse incluso en establecer una especie de estado de pérdidas y ganancias para cada persona, anotando por una parte los costos en que incurre (sueldo, prestaciones, desperdicios, errores, etc.) y por otra, las contribuciones (valor de la producción o total de ventas, etc.). Esto, que a primera vista puede resultar atractivo, también tiene puntos débiles; en primer lugar, llevar una contabilidad de este tipo puede resultar sumamente costoso en tiempo y en dinero. En

segundo lugar, no todos los beneficios ni los costos son cuantificables en términos monetarios. En tercer lugar, no todos los costos y beneficios son observados siempre. En cuarto lugar, las causas de algunos costos y beneficios son difíciles de seguir y adjudicar.

LIMITACIONES Y PROBLEMAS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION

Las medidas de ejecución o criterios de eficiencia no son fáciles de fijar; sin embargo, deben ser fijados porque van a servir de base a decisiones. A continuación se mencionan algunos de los problemas referentes a la toma de decisiones por parte de los administradores, sobre todo en referencia a las relaciones con sus subordinados.

Desconocimiento de todas las variables

Evidentemente, el administrador no debe adjudicar toda la importancia al criterio de desempeño como única fuente de información. Se ha demostrado que el índice o medida deja de tener en cuenta cierta información; por otro lado, deben considerarse todas las circunstancias tanto presentes como futuras.

Factores personales

En las decisiones, frecuentemente intervienen no solo aspectos racionales y lógicos sino también factores personales de quien toma la decisión. Debe precaverse de que su decisión esté fundamentada lo mejor posible y que pueda demostrarse sobre datos objetivos de eficiencia. De otra manera puede empezar a dar visos de favoritismo o antipatía que llegarán a minar su autoridad.

Excepciones

Probablemente donde más cauteloso debe mostrarse el administrador es en el manejo de las excepciones. Antes que nada, debe tratar de encontrar los posibles factores que están influyendo en ellas. Así por ejemplo, si detecta que el obrero A produce muy por debajo de la norma, en lugar de indemnizarlo y despedirlo, debe buscar la causa. Tal vez se deba a un entrenamiento defectuoso, a una deficiente selección o a un problema de personalidad, etc. Igual atención debe prestar al trabajador muy eficiente.

CONSECUENCIAS DISFUNCIONALES DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION

A continuación se daràn algunos ejemplos de cómo las medidas de eficiencia pueden dar lugar a conductas que quizá sean negativas para la organización y/o para sus miembros.

Fijación de la atención en cierto tipo de conducta

Al establecer una norma o un estándar, la atención se dirige hacia ella y frecuentemente se pasa por alto lo demás. Si se sabe que haciendo tal y cual cosa se va a ser considerado como bueno, entonces aquella conducta pasa a ser el centro de la atención y pueden descuidarse otras cosas importantes. Por ejemplo, si el estándar es producir 100 piezas de cierta calidad en un día, entonces puede pasarse por alto que la máquina ya requiere de una lubricación cuya falta puede dar lugar a reparaciones costosas.

Sistemas de evasión

El simple hecho de establecer una norma puede constituir un reto para muchas personas, en el sentido de que tratan de evadirla sin consecuencias o cumplirla en una forma artificial. Esto es más tentador si el cumplir o no con el criterio, implica premios o sanciones de cualquier tipo. Puede tratar de evadirse el estándar pasando piezas defectuosas, o contándoles de más. etc.

Si las medidas de eficiencia no están establecidas con cuidado y no son empleadas juiciosamente, pueden dar lugar a conductas que van en contra del buen funcionamiento de la organización.

Ya hemos advertido como base fundamental que la calificación debe versar sobre aquellas cualidades que influyen en la realización de un trabajo y en la actuación del obrero dentro de la empresa.

Pero estas cualidades, conocidas técnicamente con el nombre de características, pueden dividirse en dos grandes grupos: objetivas y subjetivas.

Las primeras son las que admiten una cuantificación directa, comprobable por medio de los registros o estadísticas llevados en la empresa, por ejemplo, puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, etc.

Las subjetivas son aquellas que no admiten una cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva, que sólo en forma indirecta puede medirse o ponderarse, por ejemplo, sentido de responsabilidad, honradez, don de mando, etc.

Algunas características serán objetivas o subjetivas, de acuerdo con los datos estadísticos que se lleven en la empresa; tal sucede, por ejemplo, con la calidad de la producción que,

para una empresa donde no se lleven registros sobre desperdicios, defectos, etc., sería una característica subjetiva, en tanto que en donde existan sistemas de control de calidad, se convertiría en objetiva.

Un principio básico en la calificación, consiste en procurar que el mayor número posible de características sean objetivas, y para ello adoptar, hasta donde sea posible, sistemas estadísticos sobre cantidad de producción, control de calidad, ausentismo, retrasos, sugerencias, etc.

Para que estos registros puedan convertirse en calificaciones, se acostumbra formular tablas específicas que reduzcan a puntos los datos recogidos en la empresa. Ejemplificamos un medio práctico y sencillo en la siguiente figura, que tiene como base considerar como calificación promedial la correspondiente a aquellos datos que son también promedio en la empresa, elevando la calificación, o disminuyéndola, conforme el trabajador se acerque a una situación mejor o peor sobre la que es normal en la organización.

El número de características adoptadas en la mayoría de los planes varía entre cinco y quince. Lo más frecuente es usar siete u ocho.

CONVERSION DE DATOS ESTADISTICOS EN PUNTOS

Asistencias.Promedio en la empresa:una falta por bimestre

- A)Ninguna falta en el término de un año..... 100 puntos
 B)Una o dos faltas en un año.....de 71 a 90 puntos
 C)Tres o cuatro faltas en un año.....de 56 a 70 puntos
 D)Cinco a siete faltas en un año.....de 46 a 55 puntos
 E)Ocho a diez faltas en un año.....de 31 a 45 puntos
 F)Once a trece faltas en un año.....de 11 a 30 puntos
 G)Catorce o dieciocho faltas en un año.....de 1 a 10 puntos
 H)Más de dieciocho faltas en un año..... 0 puntos

Cantidad de trabajo.Promedio en la empresa:650 piezas diarias

- A)Más de 900 piezas diarias.....100 puntos
 B)790 piezas diarias.....90 puntos
 C)770 piezas diarias.....80 puntos
 D)740 piezas diarias.....70 puntos
 E)700 piezas diarias.....60 puntos
 F)650 piezas diarias.....50 puntos
 G)580 piezas diarias.....40 puntos
 H)495 piezas diarias.....30 puntos
 I)400 piezas diarias.....20 puntos
 J)300 piezas diarias.....10 puntos
 K)250 piezas diarias o menos.....0 puntos

Formulación de hojas para calificar

Ya advertimos que en un sistema de calificación, los aspectos técnicos se resuelven de antemano por el departamento de personal y, como resultado de ello, se formulan hojas que hagan fácil y rápido al supervisor realizar la calificación.

El primer paso para formularlas, es dividir al personal en grupos para su calificación, pues de acuerdo con las cualidades especiales que requiere cada uno, se estructurarán distintos tipos de formas.

Lo más frecuente es adoptar estas cinco categorías:

1. **Personal de oficina y de taller:** se buscarán para él, aquellas cualidades relativas a su comportamiento y a la eficiencia en su trabajo.
2. **Personal de ventas y relaciones:** hay que tomar en cuenta las cualidades que requiera por su contacto permanente con el público.
3. **Personal técnico:** deben buscarse aquellas características indispensables para su función de tipo creativo: ingenieros, analistas de métodos, diseñadores, etc.

4. **personal de supervisión:** tienen especial importancia en él las funciones relativas a la planeación y distribución del trabajo y el manejo de hombres.

5. **Funcionarios:** requieren todas las características indispensables para formular políticas para la empresa.

Para cada grupo de los que se determinen deben seleccionarse las características adecuadas, de acuerdo con lo que se necesite en cada sector de los que mencionamos. Debe cuidarse de que no exista superposición de una característica en otra; así, por ejemplo, "don de mando" y "personalidad" comprenden, al menos parcialmente, los mismos elementos.

QUIEN DEBE CALIFICAR

Casi todos los autores están de acuerdo en que es esta técnica no pueden intervenir los trabajadores, por razones análogas a las que impedirían a los alumnos calificarse a sí mismos.

El artículo 17 del Código Laboral al definir el contrato de trabajo como: "aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra bajo su dirección y dependencia un servicio personal", está indicando que, quien debe señalar las modalidades conforme a las cuales debe prestarse el servicio, es el patrón, de

lo que se deduce que solo él puede calificar si la prestación se ajusta o no a lo señalado y, en consecuencia, si es correcta o incorrecta.

Confirma lo anterior el artículo 113, fracción I del mismo ordenamiento al establecer como obligación de los trabajadores "desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrón o su representante a cuya autoridad estarán sometidos en todo lo concerniente al trabajo". Notese que la autoridad tiene como uno de los elementos el de calificar la prestación del servicio.

Es evidente que éste se realiza a través de los supervisores, quienes son representantes del patrón en términos del párrafo II del artículo 4 del ordenamiento legal citado, ya que es esencial e indispensable que quien califica conozca de una manera inmediata y permanente la forma como el trabajador realiza sus labores.

Aun cuando en teoría es muy deseable la integración de un comité de calificadores para disimular las posibilidades de error y las injusticias (tanto por la vigilancia que unos deben ejercer sobre la conducta de los otros, como también por la combinación de opiniones y la promediación de calificaciones), en la práctica es difícil integrar un comité, por la dificultad de encontrar supervisores que llenen el requisito de conocer bien cómo trabaja

el obrero. Sin embargo, puede ocurrir que los analistas de métodos, inspectores de calidad, coordinación de producción, planeadores, etc., que suelen estar constantemente vigilando el trabajo, puedan servir para integrar este comité.

De todas maneras, la opinión del supervisor inmediato debe ser especialmente tomada en cuenta. Cuando sea posible, convendrá que algún representante del departamento de personal forme parte del comité, siempre que llene el requisito apuntado.

FRECUENCIA Y REVISIÓN DE LAS CALIFICACIONES

En ningún plan se hace calificación en un tiempo menor de un mes, ni tampoco mayor de un año. En la gran mayoría de los planes usados predominan, por su orden, la trimestral, bimestral y bienal.

La revisión de las calificaciones tiene como objeto exigir mayor cuidado al formularlas y remediar sus deficiencias.

Ninguna revisión puede tener un carácter matemático, ya que la misma calificación carece de él. Se trata, más bien, de cambiar el punto de vista, o la actitud de juicio de quien hace dicha revisión, para asegurar mayor exactitud.

Los medios más usuales para revisar las calificaciones, son los siguientes:

a) Comparar una calificación con la de otro trabajador que se considere aproximadamente similar. Es lógico que sus calificaciones deban tener bastante similitud, de lo contrario hay que investigar las causas de esas divergencias.

b) Comparar un período de calificación con otros anteriores: los aumentos o disminuciones de la calificación, de ordinario deben reflejarse en la producción o en algún otro elemento objetivo.

c) Tomar en cuenta las objeciones hechas por los trabajadores.

La revisión debe ser hecha por un supervisor de mayor categoría que los que calificaron, pero que, al menos parcialmente, conozca a los trabajadores calificados: jefes de departamento, taller, etc.

NORMAS DE RENDIMIENTO O APRECIACION DE RESULTADOS

Desde hace tiempo, se ha desarrollado una tendencia, que busca dar mayor objetividad, por diversos medios, a la calificación de méritos. Esta nueva técnica se refiere más directamente a las características subjetivas, o sea aquellas que, como "lealtad", "don de mando", etc., se pueden apreciar cualitativamente, pero que es realmente imposible cuantificar en forma directa.

Se ha propuesto, por esa razón, sustituir total o parcialmente, la calificación de méritos, por otra técnica que presenta una validez objetiva mucho mayor. Suele conocerse con varios nombres en español: apreciación de resultados, estándares de realización, normas de rendimiento, etc.

Su relación con la administración por objetivos

Fácilmente aparecerá a quienes se hayan ocupado de la moderna orientación de la administración por objetivos, que tanta aceptación ha tenido en México, que estas normas de realización tienen una gran relación con aquella.

Sin embargo, no deben confundirse, sino considerrlas como el todo y la parte, respectivamente. La administración por objetivos no puede existir si no se hace una medición, precisión o determinación, de ciertos resultados concretos (normas, estándares,

etc.), que previamente se han establecido. Pero puede existir esta fijación de resultados concretos, para el solo efecto de determinar la contribución o el mérito de cada uno de los empleados y trabajadores de una empresa, sin que propiamente se lleve su aplicación hasta todas las finalidades y con todos los procedimientos que señala la administración por objetivos.

Otro aspecto en el que coinciden ambas técnicas, radica en que, de suyo, principal y preferentemente se aplican a jefes, y sobre todo a ejecutivos, sin que ello impida que, tanto la administración por objetivos, como las normas de rendimiento, o apreciación de resultados, puedan ser aplicadas, según algunos autores, hasta el personal de ejecución.

Diversos grados de aplicación

Las normas de rendimiento o apreciación de resultados, pueden aplicarse en muy distintos grados. De hecho, esa adaptabilidad constituye para muchos, uno de sus beneficios.

1. Para algunos autores, se reduce a un afinamiento de los análisis de puestos, determinado no sólo lo que se ha de hacer sino cuánto, en qué forma y para cuándo se espera que se haga.

Simultáneamente, la calificación de méritos se liga en la forma más directa que sea posible, con los análisis de puestos. Se

señala, con mucha razón, que si una empresa tiene fijados en los análisis de puestos, tanto las funciones o actividades que debe desempeñar un empleado o un trabajador, como los requisitos mínimos que debe tener para desempeñar el puesto, no es lógico que se le califique sin referencia directa a esas funciones y a esos requisitos. Lo primero que debe resultar de la calificación de méritos, es, si el empleado ha cumplido con las obligaciones que el análisis de puesto le señala, y ha llenado en el período que se califica, aquellos requisitos mínimos que el análisis señala. Por supuesto que el análisis menciona ciertos requisitos que solamente una vez habrán de comprobarse: si tiene la escolaridad necesaria, pero no cabe duda que otros, como la responsabilidad en maquinaria y equipo, la responsabilidad en supervisión, etc., bien pueden ligarse con factores correlativos de la calificación de méritos, en forma tal, que ésta permita determinar si se han satisfecho esos requisitos, o realizado esas funciones, en la forma que el análisis de puestos señala, o si se ha rebasado el mínimo exigible, en forma inclusive cuantificada.

2. Una variante de lo anterior, radica en tomar el análisis de puestos tan sólo como una base, para escoger aquellas funciones clave, y aquellos requisitos cambiantes y fundamentales del puesto, que nos servirán para formular las hojas de apreciación de resultados.

3. El procedimiento más usual consiste en aplicar la técnica

de apreciación de resultados como distinta de la de calificación de méritos. En algunos casos se emplean ambas, aunque dando una mayor importancia a la apreciación de méritos, ya que, se señala con gran parte de razón, que lo importante no es que una persona haya tenido o no durante el período que se califica una cualidad determinada (cooperación, laboriosidad, personalidad, etc.), si esto no ha llevado a ningún mejoramiento en la producción o en otros aspectos administrativos de la empresa; en tanto que si una persona ha obtenido los resultados, o ha alcanzado en cada aspecto el rendimiento que de ella se esperaba, de alguna manera resulta ocioso, o por lo menos secundario, analizar si tuvo o no en ese período las características o cualidades que se miden en la calificación de méritos.

Para el efecto de formular las hojas de apreciación de resultados, lo primero que debe tenerse en cuenta es que de ninguna manera pueden limitarse al aspecto producción: de nada nos serviría que un obrero produjera mucho, si su calidad ha bajado, si han aumentado, los desperdicios, si con ello ha provocado graves problemas en su grupo de trabajo, etc. Los resultados que se aprecian deben ser en diversos campos, que en cada caso se escogerán, y que equivalen a las características de la calificación de méritos.

Estos resultados que se esperan lograr en cada período, pueden de tres clases:

a) **Cuantitativos:** Siempre que sea posible, hay que tratar de convertir los resultados que se esperan en algo cuantificado, pues sólo de esa manera se obtiene completa precisión, así, por ejemplo, se puede señalar, además del número de unidades producidas, el número máximo de piezas con defectos que puede tolerarse, el número de clientes que se espera sea aumentado, el número de quejas o el porcentaje de ellas que se espera disminuir, el porcentaje en que se confía disminuir los índices de rotación de personal, etc.

b) **Cualitativas:** Se considera que, en muchos casos, resulta imposible la cuantificación directa o indirecta y, en ellos, algunos autores y empresas admiten que se empleen resultados sólo cualitativamente precisados. Así, por ejemplo, mejorar las relaciones de personal en forma que se dé un ambiente de confianza, tener entrevistas con los clientes para explicarles el porqué de algunas deficiencias y ganar nuevamente su confianza, etc.

c) **Verificables:** Algunos autores añaden a estas dos categorías de resultados que se esperan, una tercera, que es de suyo intermedia: consiste en señalar resultados cualitativamente expresados, pero colocando frente a ellos, los modos y medios con los que fácilmente puede llegarse a una determinación precisa de si se alcanzaron o no los resultados esperados.

Se supone, por supuesto, que para cada aspecto o capítulo en el que se van a fijar resultados que se esperan, con el fin de tratar de alcanzarlos, no basta de ordinario con una sola fijación de resultados, sino que deben emplearse dos o más, para obtener una mayor seguridad de que ese aspecto ha quedado debidamente cubierto. De hecho, cada uno de esos capítulos o aspectos, equivale a una característica, que se apreciará por el conjunto de respuestas concretas que se puedan dar al final del período.

Fines de la apreciación de resultados

Al igual que en la calificación de méritos, la apreciación de resultados puede servir para diversos fines: orientación de la empresa, promociones y ascensos, orientación de los trabajadores o ejecutivos, influjo en su remuneración, etc.

Coinciden casi todos los autores en que, si bien puede tomarse como base esta técnica para establecer la remuneración que un empleado o ejecutivo deben recibir por razón de su eficiencia, no suele ser recomendable se use para pagos directos, ni menos confundidos con el pago por razón del puesto, sino más bien, para fijar la gratificación que habrá de darse al fin del período, y, sobre todo, para aspectos como los ya señalados, de ascensos, promociones, citaciones, etc.

Otros aspectos

Ordinariamente las normas de rendimiento, o estándares de realización, se usan por periodos anuales o semestrales. Se señala que, en periodos más cortos, es difícil apreciar resultados finales, que normalmente se obtienen como balances de avances y retrocesos que el empleado o jefe va teniendo: lo que importa son los resultados de algún modo finales en un periodo amplio.

Cabe advertir que, el éxito de estos estándares de apreciación, está en gran parte condicionado por la fijación conjunta de esos estándares, o, al menos, la discusión previa al fijarse entre el jefe que los señala, y el subordinado que ha de alcanzarlos.

PREPARACION DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. Afín de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que estas mediciones sean verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Estos elementos se identifican normalmente como parte del proceso de análisis de puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales para todos. No existen sistemas de estandarización entre compañías del mismo ramo, ni en México ni en el resto de América Latina. Independientemente del método de trabajo que se utilice, debe existir un registro de los estándares vigentes. Es importante asimismo que el empleado se entere de estos estándares antes de la evaluación y no después de ella.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente pasar revista a los elementos comunes a todos ellos. Entre esos elementos se encuentran los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; por el contrario, se desprende en forma directa del análisis de puestos. El análisis de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

MEDICIONES DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones de desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia que existe entre estándar de desempeño y medición de desempeño. Si por ejemplo, en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor es la aplicación de los remaches, al operario no se le puede calificar de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, etc.

Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables, y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1.-MEJORA EL DESEMPEÑO:Mediante la retroalimentación sobre el desempeño,el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

2.-POLITICAS DE COMPENSACION:Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir que tasas de interes de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito,que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

3.-DECISIONES DE UBICACION:Las promociones,transferencias y separaciones se basa por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

4.-NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO:El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.De manera similar,el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

5.-PLANEACION Y DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL:La retroalimentación sobre el desempeño gu a las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

6.-IMPRECISION DE LA INFORMACION:El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto,los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones.Al confiar en la información que no es precisa se puede tomar decisiones inadecuadas de contratación,capacitación o asesor a.

7.-ERRORES EN EL DISEÑO DEL PUESTO:El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

8.-DESAFIOS EXTERNOS:En ocasiones,el desempeño se ve influido por factores externos,como la familia,la salud, aspectos financieros,etc.Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño,es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

51
OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LAS MEDICIONES

Las mediciones objetivas de desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros, o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo, un evaluador de la "simpatía" que provocan en su público varios locutores radiales tiene escasas posibilidades de sentirse de algo más que su percepción personal de lo que es simpático para los oyentes de radio.

En la siguiente figura se compara la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas. Muestra que las subjetivas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

TIPOS DE MEDICION DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISION	
	OBSERVACION DIRECTA	OBSERVACION INDIRECTA
OBJETIVA	MUY ALTA	ALTA
SUBJETIVA	BAJA	MUY BAJA

ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR

Las mediciones subjetivas del desempeño suelen conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con más frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

- Los prejuicios personales.
- La tendencia a la medición central.
- La interferencia de razones subconscientes.
- El efecto de acontecimientos.
- El efecto de halo o aureola.

LOS PREJUICIOS PERSONALES

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado. Por ejemplo, el evaluador de una persona de ascendencia judía que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir prejuicio de que los judíos son buenos financieros (prejuicio favorable) o de que "judíos son embaucadores" (prejuicio negativo). En realidad, esos juicios es totalmente fuera de lugar.

EL EFECTO DE ACONTECIMIENTOS RECIENTES

Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones -buenas o malas- estén presentes en la mente del evaluador.

LA TENDENCIA A LA MEDICION CENTRAL

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de personal alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y perjudican personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

EFFECTO DE HALO O AUREOLA

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta frecuentemente cuando el supervisor le toca evaluar a sus amigos...o a los que no lo son.

INTERFERENCIA DE RAZONES SUBCONSCIENTES ⁵⁵

Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas, o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que "estos empleados no han cumplido bien su tarea" o "si me muestro duro y hostil aumentaré mi autoridad sobre estas personas". El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

ETAPAS PRELIMINARES AL PROGRAMA DE EVALUACION

Sin tomar en cuenta sus objetivos, no se puede establecer dentro de una organización un programa de apreciación de méritos sin realizar una labor considerable de planificación preliminar. Se debe decidir quiénes los que deben realizar la apreciación y quiénes los que deben ser calificados, cuáles son los rasgos que se deben apreciar, cuándo y con qué frecuencia se deben realizar las apreciaciones, y los procedimientos para realizar las evaluaciones y poner los resultados en conocimiento de los interesados.

Muchos empleados y organizaciones de empleados se oponen tenazmente a la apreciación de méritos, especialmente cuando se usan para la determinación de salarios y promociones. Por consiguiente, las decisiones preliminares referentes a la mecánica del programa de apreciación de méritos deben acompañarse de un esfuerzo destinado a "vender" el programa, tanto a los que son objeto de la apreciación como a los que la realizan. La manera especial de introducir el programa se modificará de acuerdo con la situación que prevalece en una compañía determinada. Se ha sugerido que, como generalizaciones, pueden resultar útiles los puntos siguientes:

1. Las apreciaciones de méritos se debieran introducir primero, en los niveles más altos de supervisión. Los niveles inferiores de supervisión, que comprenden a la mayoría de los que practican la apreciación, solamente se

debieran tratar de abordar después que el programa ha sido endosado por los de niveles superiores.

2. Los calificadores debieran ocuparse lo más pronto posible de elaborar procedimiento de apreciación. Esta participación estimula la identificación con el programa y su éxito.

3. Se podrá enviar a otras compañías delegacionales de evaluadores para investigar sus programas de apreciación y presentar su informe a una reunión de todos los supervisores.

4. No debiera darse principio al programa prematuramente: es decir, hasta no se hayan colocado adecuadamente los cimientos.

Es necesario realizar una considerable labor de zapa dentro de la compañía para preparar, tanto a la administración como a los empleados, para el establecimiento de un plan de evaluación de empleos. Este plan preparatorio, previo a la realización efectiva de la evaluación, requerirá reuniones conjuntas de los representantes de los trabajadores y de la administración, con el propósito de formular y distribuir una declaración inequívoca de la política referente a la manera en que se efectuará la evaluación y, a los usos a que se destinarán los resultados. La declaración de la política variará, en cierto grado, de una compañía a la otra, pero debiera, por regla general, contener información como la siguiente:

1.El objeto fundamental de la evaluación de empleos y la suposición crítica

en que se basa. El objetivo es, por supuesto, estimar el valor relativo de los empleos de la compañía. La suposición básica es que el valor de un empleo, por lo tanto, lo que por él se paga, debe ser función de los requerimientos para la ejecución satisfactoria del trabajo.

2.El interés de la compañía en el plan. La compañía, particularmente la administración superior, debe manifestar explícitamente su aprobación del plan y su buena disposición de acatar los resultados de la evaluación. Además, se debe estipular una nueva apreciación periódica y una revisión adecuada de la política de salarios.

3.El interés de los trabajadores en el plan. La declaración de la política debe definir el papel de los trabajadores en la ejecución de la evaluación. Los representantes del trabajador deben, de manera ideal, cooperar con el plan lo suficiente para funcionar como socios efectivos de la administración.

4.Los efectos del plan sobre los empleados individuales. Esta parte de la declaración de la política será particularmente crítica para la aceptación del plan de evaluación de empleos y la instrumentación de sus descubrimientos. Debe existir un acuerdo inequívoco entre la administración y los trabajadores sobre los puntos siguientes, y los empleados deben comprender las implicaciones de dicho acuerdo.

a) La declaración de la política debe contener la certeza de que, aun cuando la evaluación de los empleos establecerá escalas con tasas máximas y mínimas para las clasificaciones de los empleos, se estipilarán también recompensas adecuadas para la antigüedad y el mérito.

b) Los empleados que están trabajando deben recibir la seguridad de que ningún salario base será reducido como resultado de la evaluación. Si se descubre que a un empleado se le paga demasiado, se le puede trasladar o promover a un nuevo cargo conforme con su salario actual, o continuará en su cargo actual con su salario base.

c) Si los resultados de la evaluación de los empleos indican que a un empleado se le paga demasiado por el poco trabajo que realiza, su salario será ajustado en ascenso.

d) El efecto de la evaluación de los empleos no será de reducir el nivel general de los salarios por debajo del nivel pagado corrientemente en la comunidad y en la industria en general.

5. La constitución del comité y la naturaleza del plan. La declaración de la política debe describir los procedimientos a usar en la instrumentación del plan de evaluación de los empleos, y específicamente las personas que serán responsables de la realización de la evaluación (es decir, el comité).

El comité de evaluación de empleos

El comité es el corazón de todo esquema de evaluación de empleos. Es el discernimiento combinado de los miembros de este comité el que decidirá el valor relativo de cada empleo y, por lo tanto, determinará las escalas apropiadas que se aplicarán. Un arreglo típico consiste en formar el comité con representantes de la compañía, representantes del sindicato o de los trabajadores, y un consultor extraño especializado en procedimientos de evaluación de empleos. El comité, cuando delibere sobre empleos que correspondan a departamentos o secciones particulares, puede consultar a personas (por ejemplo, supervisores de departamentos) familiarizadas con un empleo o grupo de empleos determinados. El comité entero debe reconocer y aceptar el interés de cada uno de los demás en la evaluación. No podrá funcionar eficientemente si está copado de miembros que representen a la administración o al trabajo, ya que una instrumentación satisfactoria del plan de evaluación requerirá un esfuerzo de verdadera colaboración de parte de todos los miembros del comité.

Sea cual fuere la técnica específica de evaluación de empleos aceptada finalmente por el comité, éste debe comprender y aceptar las siguientes normas acerca de la relación entre el trabajo realizado y la escala básica de salarios, justificada por dicho trabajo:

1. La escala de salarios para un trabajo determinado debe reflejar el esfuerzo que gastan los empleados y la naturaleza del trabajo ejecutado.

2. Todos los empleos que se evalúen pueden ser reducidos a ciertos elementos (como habilidad, responsabilidad, etc.), que son comunes, pero en diferentes grados.

3. El grado en que un empleo se caracteriza por dichos elementos debe estar relacionado con el salario que se les paga a los empleados por dicha labor.

4. Los resultados de la evaluación de los empleos deben conducir, en última instancia, al establecimiento de tasas máximas y mínimas de salarios para cada empleo. El establecimiento de dichas tasas reconoce la existencia de diferencias individuales en la eficiencia con que la misma labor es ejecutada por distintos empleados y permite otorgar recompensas adicionales a los trabajadores que las merecen. Por lo tanto, una estructura equitativa de salarios requiere que la evaluación de los empleos se complemente con la apreciación de los méritos.

El comité debe recibir instrucción acerca de la realización del plan de evaluación que se va a utilizar y del propósito de la evaluación de los empleos en general. Uno de los errores más comunes en que se incurre involuntariamente durante el curso de la evaluación de empleos puede atribuirse al efecto del halo. A menos que los miembros del comité hayan aprendido cómo eliminar este factor, se inclinarán a estimar el valor del empleo en términos del salario que actualmente se paga a los empleados que desempeñan dicha labor. Por supuesto, con esta base como elemento de

juicio, se altera el propósito de la evaluación. Es necesario, por consiguiente, que los miembros del comité aprendan a descartar sus ideas previas acerca de empleos determinados basados en la escala de salarios actuales y a enfocar la estimación de cada empleo con la mente abierta.

La descripción del empleo y la especificación del empleo

A los miembros del comité se les debe proporcionar una información exacta y completa de cada empleo que evalúan. Ya se ha indicado que probablemente el comité desee realizar consultas con supervisores de los departamentos para esclarecer los requerimientos de ciertos empleos. Sin embargo, las fuentes fundamentales de información acerca de cada empleo comprendido en la evaluación son la descripción y la especificación de empleos. La primera, bosqueja las obligaciones que implican la ejecución del trabajo; la segunda, especifica los requerimientos del trabajador para una ejecución satisfactoria del empleo. Es virtualmente imposible que un plan de evaluación de empleos proceda satisfactoriamente si está cimentado en descripciones y especificaciones indefinidas e inexactas del trabajo. El grado de familiaridad diferencial del calificador con los distintos empleos puede afectar los criterios requeridos.

A continuación se analizan los principales aspectos que deben estudiarse antes de poner en marcha la parte práctica del programa de evaluación; esto es, cómo se inicia el proceso de integración y planeación, y con qué puntos de apoyo se cuenta, considerando que se va a iniciar un nuevo programa.

Fundamentalmente atañe el área de recursos humanos la iniciativa de estructurar y llevar a cabo la realización del programa, ya que se encuentra directamente relacionada con los aspectos administrativos y psicosociales de los trabajadores.

Toca especialmente a la división de psicología industrial enfocar fuerzas para llevarlo a cabo íntegramente y utilizar sus resultados, aunque en ocasiones sea la misma gerencia general quien propicia las condiciones para que se implante un programa de evaluación. En algunas organizaciones, la presencia de un asesor puede indicar el diseño del programa.

El psicólogo industrial debe proponer, con base en un estudio previo **programa de calificación de méritos** orientado más hacia los aspectos humanos que a los administrativos. En caso de que no suceda lo anterior, es misión del psicólogo no estancarse, sino promover activamente su participación en el programa y en todos los aspectos relacionados con su especialidad.

Una vez que se propone la iniciativa del programa al jefe inmediato al gerente de personal, y éstos otorgan su apoyo, se habrá dado el primer paso importante para la integración del grupo inicial de trabajo, pues el diseño, la planeación, la ejecución y el control de un programa de evaluación no es tarea de un solo individuo.

El grupo o comité responsable de las primeras fases deberá observar los siguientes aspectos:

- 1.-Estudiar los diversos sistemas y programas existentes,as como los antecedentes y resultados tanto positivos como negativos que han obtenido otras organizaciones (de preferencia del mismo ramo).
- 2.-Llevar a cabo un análisis que determine qué tipo de programa se adapt más a las necesidades detectadas.
- 3.-Solicitar la colaboración de uno o más especialistas.
- 4.-Informar de los planes a la dirección o gerencia general,y obtener su aprobación para la programación de incentivos y posibles cambios en las políticas de personal.
- 5.-Discutir y seleccionar el sistema de evaluación más idóneo.
- 6.-Estructurar el programa.
- 7.-Ponderar las características que han de evaluarse as como los puntos generales y aspectos que se considerarán a nivel departamental.
- 8.-Elaborar formatos de concentración de datos,as como de escalas para evaluación de diferentes niveles jerárquicos.

- 9.-Visualizar posibles obstáculos y puntos de apoyo.
- 10.-Calcular presupuesto y fechas,de manera tentativa.
- 11.-Verificar con què recursos materiales y humanos se cuenta.
- 12.-Diseñar criterios iniciales.

Dada la importancia que reviste el análisis de puestos para los programas de evaluación de la conducta laboral,se expondrà a continuaciòn los aspectos más relevantes de dicha tècnica.

ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos se considera como una técnica básica dentro las organizaciones, con la cual se pueden determinar las funciones y responsabilidades, así como los objetivos de cada uno de los puestos existentes. Lo anterior permite conocer la estructura que en cuanto a división del trabajo existe dentro de la organización formal, resultando inoperante implementar programas de capacitación, compensaciones, inducción, reclutamiento, etc., si no se tiene como punto de partida las descripciones de cada posición jerárquica.

Resulta imprescindible contar con un análisis y valuación de puestos bien estructurado que nos proporcione de manera integral la siguiente información:

A: IDENTIFICACION DEL PUESTO: Requiere la siguiente información:

1. Título del puesto. Debe ser lo más preciso y objetivo posible.
2. Registro del puesto. Se asigna un número que sirve de control, así como fecha de elaboración.
3. Lugar de trabajo. Aquí se define el centro de operaciones con su respectiva área o sección donde se efectuarán las labores. Inclusive se puede señalar el horario o la jornada de trabajo.

B:DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO.Se detalla claramente el objetivo total para el cual fue creado el puesto.

C:UBICACION JERARQUICA DEL PUESTO.Con esto tendremos una vision del nivel ocupacional del puesto,respecto del resto de la estructura jerarquica;como puede ser:nivel operativo,mandos intermedios,alta gerencia,etc.

D:RESPONSABILIDADES.Aquí se otorga a la habilidad técnica y experiencia que aporta cada individuo a objetivos de la organización.

Analizando las funciones de una secretaria,los factores predominantes que habrán de evaluarse será su capacidad en el manejo de las técnicas de la comunicación escrita,su ritmo de trabajo,su iniciativa,etc.Referente a un puesto de alta gerencia,la orientación se enfocará hacia la responsabilidad por resultados,resolución de problemas,volumen de ventas,etc.

Estos ejemplos tienen como objetivo ilustrar que la naturaleza del análisis de puestos está íntimamente ligado a la calificación de méritos.

Para concluir mencionaremos que la calificación repercute obviamente en la evaluación de puestos,ya que incrementa,en su caso,el sueldo y otros aspectos,como prestaciones (seguro de vida,seguro contra gastos médicos,automóvil,etc.)

Los anteriores aspectos son de carácter general,pero no deben desatenderse.Existen otros factores que deben considerarse,aunque esto dependerá de la amplitud,los objetivos y el impulso que se le dé al proyecto.

De vez que se complementan las primeras etapas, el siguiente paso será informar detalladamente a la dirección general o a quien

corresponda, en ⁶⁹ qué consiste el programa y cuáles son sus finalidades. Es vital importancia contar con el apoyo de los directivos, ya que sin éste ser la efectivo el programa.

Una vez analizado y aprobado el programa es recomendable la formación del comité de evaluación, con la participación de obreros, empleados y ejecutivos, lo que contribuirá a que se inicie la reunión de los individuos sin importar su nivel jerárquico.

Tan pronto como se consolide el comité de evaluación se procederá a estructurar las últimas fases que preceden al inicio (arranque) formal de la evaluación de la conducta laboral. A continuación se mencionan algunas de las más importantes:

Elaboración de políticas

Las políticas que se establezcan deberán abarcar una serie de factores tales como determinación y composición de las metas del programa, periodicidad de aplicación, responsabilidad de la evaluación y supervisión del programa, uso que se hará de los resultados (porcentajes, aumentos de sueldos, plan de capacitación, etc.). Por tanto, es conveniente se definan claramente todos los aspectos que faciliten el desarrollo en el cumplimiento de los objetivos del programa.

Comunicación del programa

En esta etapa se debe llevarse a cabo una campaña intensiva que garantice una comunicación interna efectiva. Para esto, tendrá que abarcar todos los niveles organizacionales y habrán de utilizarse todos los medios de difusión efectivos con que se cuente, tales como:

*Cartelones.

*Circulares.

*Conferencias.

*Juntas interdepartamentales.

*Mesas redondas.

*Instructivos para empleados, jefes de departamento, etc.

CUALIDADES QUE VAN A SER EVALUADAS

Existe una serie de cualidades, conocidas como "rasgos" o "características", que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona; desde luego, estos rasgos son los que se manifiestan en el área de trabajo, por lo que varían en su contexto según los requerimientos laborales de cada organización. Por ejemplo, en una empresa de tipo comercial, se dará preferencia a factores **habilidad para vender, facilidad de convencimiento, facilidad de palabra**, etc., mientras que en una empresa bancaria se buscarán características **eficiencia secretarial, presentación**, etc. Dado lo anterior, resalta la necesidad de que cada empresa tiene que diseñar sus propios programas, realizando ajustes adaptaciones de acuerdo con sus necesidades. A continuación se presentan algunas de las cualidades generales que se deben considerar en la integración del programa de evaluación, que con más frecuencia se han encontrado en las empresas mexicanas.

Calidad del trabajo

La calidad del trabajo se refiere al grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño de un trabajo, y forma de presentar reportes o informes. Su estimación obedece a la necesidad de saber hasta qué punto puede confiarse en el trabajo de un empleado, y si requiere o no supervisión.

En el caso de los supervisores, su ¹² estimación se orienta hacia su capacidad de supervisión y organización del trabajo.

Rendimiento

El rendimiento constituye el volumen de trabajo ejecutado respecto normas establecidas de rendimiento; puntualidad en la entrega oportuna y completa de informes, trabajos designados, etc., dentro del horario normal

Conocimiento y experiencia

Esta habilidad es, por una parte, aquella con la que cuenta el individuo para aplicar los conocimientos teóricos y técnicos en una tarea asignada, por otra, la que sirve para realizar trabajos de rutina o para emplear criterios, recursos y soluciones a los problemas que se le presentan en desarrollo de dichos trabajos.

Iniciativa y cooperación

Se refieren a la actitud del empleado frente a su trabajo; a la habilidad para sugerir mejoras y actuar constructivamente sin necesidad de ser supervisado de manera constante; a su espíritu emprendedor; a su entusiasmo por cooperar con compañeros y superiores, etc.

Comportamiento y actitud

Es la postura hacia las reglas y políticas establecidas, tales como asistencia, puntualidad, diligencia, dedicación, etc.

Relaciones con terceros

Es el comportamiento ante clientes,compañeros y superiores,tendientes a crear un ambiente satisfactorio de trabajo;y el tacto y madurez en la comunicaciòn.

Presentaciòn personal

Por lo general,esta caracter stica es subestimada o se utiliza exclusivamente en la selecciòn para puestos ejecutivos;tambièn en situaciones en las que a veces se cometen errores tales como rechazar elementos valiosos solo por **es regularmente presentados**.Ahora bien,no hay que llegar al otro extremo,ya que la mala presentaciòn de un sujeto puede ocasionar problemas,por lo que esta caracter stica deberà ser tomada en cuenta en forma razonable y equilibrada.Lo anterior adquiere particular importancia en el personal que tiene contacto con el pùblico,como son recepcionistas,representantes,etc.

Tal y como mencionamos,los rasgos son generales y aplicables a todos los puestos,por lo que cada programa debe de contener los que requiera acuerdo con sus necesidades y posibilidades.

El nùmero de rasgos que deben evaluarse dependerà naturalmente de la complejidad del trabajo.Sin embargo,los resultados que se obtienen de evaluaciòn de pocas cualidades no difieren significativamente de los que obtienen cuando son muchas.

En la mayor parte de los programas de evaluación, el número de cualidades varía entre cinco y quince, siendo más frecuente el uso de siete u ocho.

Ahora bien, los rasgos pueden ser elementos de juicio al hacerse una evaluación, pero la evaluación en sí consiste propiamente en valorar esos elementos de juicio, en sopesarlos con respecto a la conducta laboral de individuo e ir conformando así una opinión cuyo resultado final será la evaluación global.

Siempre debe procurarse que las connotaciones sean lo más equilibradas y menos contundentes que sea posible, y tener cierta flexibilidad para que las evaluaciones no sean determinantes o parciales. Términos demasiado exagerados o inconsistentes conducen generalmente a estimaciones subjetivas, sin validez y en ocasiones perjudiciales. Por tal motivo, la escala valorativa debe ser estructurada forma objetiva y ajustada a la realidad práctica del medio laboral.

No hay que olvidar la consideración de otros elementos de juicio, como son las opiniones abiertas de los evaluadores, que si bien pueden ser subjetivas y no cuantificables, correctamente manejadas pueden servir como un magnífico apoyo para realizar una evaluación más completa y efectiva. En las opiniones abiertas pueden incluirse comentarios sobre la adecuación **hombre/puesto**; sobre el desarrollo externo de los empleados en el terreno

la preparación técnica o intelectual (cursos prácticos, seminarios, estudios, etc.); sus posibilidades de promoción o aumentos de sueldos, y otras.

Normalmente se establecen diferencias en cuanto a los rasgos que han de evaluarse cuando se trata de sujetos que trabajan en diversas circunstancias. Se pueden evaluar algunas cualidades generales comunes a los individuos que integran una organización, pero es aconsejable que, de acuerdo con el estatus interno, se divida al personal según su nivel ocupacional y cualidades especiales. La forma de división más común es la siguiente:

Personal de oficina

Se diseñarán cualidades relativas a su comportamiento, eficiencia, iniciativa y cooperación.

Personal de ventas

Se considerarán aspectos tales como facilidad de palabra, presentación y aquellos necesarios para un contacto continuo con la gente.

Personal obrero

Aquí se toman en cuenta características tales como calidad del trabajo, habilidad manual, etc.

Personal tècnico

Se estimaràn las que se relacionen directamente con el àrea creativa y de conocimientos.

Personal de supervisiòn

Son de especial importancia las funciones relativas a supervisiòn, planeaciòn y distribuciòn del trabajo, y habilidad para el manejo de personal.

Personal ejecutivo

Requiere de todas las características afines a la organizaciòn y formulaciòn de políticas.

Debe prevenirse la superposiciòn de una característica en otra a fin de evitar interpretaciones erròneas.

Fuera de los acontecimientos diarios del lugar de trabajo, los miembros de grupos de trabajos consciente o inconscientemente se forman opiniones unos de otros. Todos los gerentes juzgan a sus subordinados haciendo diversos usos de sus evaluaciones. También los subordinados se forman juicios de sus jefes, de sus colegas, de sus trabajos y de la compañía como lugar de trabajo. Algunos de esos juicios son, la mayoría de las veces, solamente opiniones personales que siempre están presentes cuando hay más de dos personas. Otros juicios de evaluación se refieren a la calidad de la realización del trabajo y a los componentes de la relación de trabajo y a los componentes de la relación de trabajo entre superior y subordinado.

La organización estructurada burocráticamente concede gran importancia a las declaraciones oficiales que los superiores hacen de sus subordinados. El progreso de los empleados en la vida y en la carrera depende así en gran parte de estos juicios. La habilidad para apreciar a los demás con pericia también viene a ser un criterio para juzgar a cada gerente porque este proceso descansa en el corazón de la estructuración de la organización mediante el desarrollo de sus recursos humanos.

Para generar confianza en las decisiones resultantes, las evaluaciones de actuación de un gerente necesitan ser

sistemáticas, objetivas y justas.

Son necesarias, para lograr estos objetivos políticas claras y procedimientos bien diseñados, con el consiguiente entrenamiento exhaustivo de gerentes en su uso preciso.

Entre las principales barreras a los programas de una apreciación efectiva están:

- 1) Conjeturas erróneas.
- 2) Obstrucciones psicológicas.
- 3) Fallas técnicas.

Conjeturas erróneas

La convicción de que los gerentes naturalmente desean hacer apreciaciones justas y precisas de sus subordinados es insostenible. De hecho tanto los superiores como sus subordinados muestran tendencias a resentir y evitar los procesos de una apreciación formal y al mismo tiempo a sentir la necesidad de los mismos en sus respectivas funciones de trabajo. Su resistencia descansa parcialmente en sus características psicológicas y en parte en sus puestos en la organización, parte también en las

deficiencias tècnicas y en la desatinada administraciòn de las polìticas y procedimientos de apreciaciòn. Sin embargo, la búsqueda de la compaõia de programas precisos de apreciaciòn ha tendido a eliminar la duda de los gerentes. La mayoría de los gerentes han aprendido a mejorar sus apreciaciones, generalmente con la ayuda de los departamentos de personal quiene idean los procedimientos y polìticas bàsicos.

Otra conjetura errònea es que un sistema, una vez instalado, seguirà funcionando como estaba planeado y tendrà permanentemente una amplia aceptaciòn entre los gerentes. Algunos gerentes confían demasiado en el sistema, esperan demasiado de èl o lo critican por sus deficiencias. Sin embargo, ningùn sistema puede proporcionar apreciaciones absolutamente defendibles libres de subjetividad. El èxito no se sigue automàticamente por la instalaciòn de un programa.

Una tercera suposición falsa es que la opiniòn personal es mejor que los juicios sistemàticos. Algunos gerentes apenas ven la necesidad de procedimientos de revisiòn y de apreciaciòn formales. Piensan que son "buenos jueces de la gente" y que los empleados conocen naturalmente què tan bien lo estàn haciendo y lo que los superiores opinan de ellos. Que esta "administraciòn por instinto" como suposición no es vàlida en general, ha sido bien establecida. Tal suposición provoca prejuicios, subjetividad y

decisiones torcidas basadas en datos parciales o imprecisos.

Una cuarta suposición errònea es que los empleados desean saber "dònde se encuentran", que necesitan urgentemente saber lo que piensan sus superiores, y que esperan una apreciación objetiva y franca de ellos. Esto puede ser cierto en algunos pero no en todos. Al igual que los gerentes pudieran no dar la bienvenida a los sistemas formales de apreciación, los subordinados también pueden rechazarlos. Algunos se muestran ansiosos e inseguros y su preocupación se intensifica por los procedimientos válidos y necesarios de revisión de los que detentan autoridad. De hecho la reacción del empleado contra las apreciaciones ha sido a menudo intensa.

Tanto los superiores como los subordinados son pues ambivalentes hacia evaluaciones y apreciaciones. Ambos desean y temen la apreciación y sus resultados. El gerente acepta la necesidad de hacer evaluaciones pero le desagrada verse involucrado profundamente con su subordinado. Le gustaría que sus evaluaciones se conservaran secretas y no tener que justificarlas ante los empleados, los sindicatos o cualquier otro. También les desagrada el papeleo que generalmente acompañan a este sistema. Y el subordinado por su parte también desea conocer las opiniones de los que controlan su destino, pero teme los juicios críticos del jefe y la autocrítica implícita o directa. El hacer frente a

estas actitudes ambivalentes es uno de los grandes retos para un ejecutivo de personal al idear los sistemas de apreciación.

OBSTRUCCIONES PSICOLOGICAS

El valor de una herramienta, incluyendo los sistemas de apreciación de actuación, descansa considerablemente en la pericia de quien la usa. Por tanto las características psicológicas de los gerentes pueden impedir o facilitar el proceso de apreciación independientemente del sistema que se use. La investigación nos dice más acerca de las características que lo inhiben que de las que lo facilitan. Muchos gerentes están temporalmente predispuestos a molestarse por el proceso de apreciación y a rechazarlo. Cuando se mezclan los sentimientos, el uso de los procedimientos de compañía recomendados puede salir perjudicado.

La lista que sigue representa las actitudes y sentimientos comúnmente encontrados que afectan a las apreciaciones:

- 1) El gerente puede sentirse angustiado o inseguro acerca de las apreciaciones que se están haciendo de él sus superiores.
- 2) El gerente puede tener alguna aversión al sistema mismo particularmente si se le impone y lo recarga de trabajo por el papeleo.

3) Algunos gerentes son reacios a "hacerla de dios" juzgando a los demás; puede verse afectado por la facultad de privar a sus subordinados de sus trabajos o del progreso en sus trabajos.

4) Algunos gerentes son excesivamente modestos o escépticos y se consideran a sí mismos incapaces de ser justos o precisos independientemente del sistema.

5) Los subordinados a menudo reaccionan adversamente a las amenazas o críticas inherentes en las evaluaciones y con esto hacen la tarea del supervisor más difícil.

6) Para muchos gerentes el proceso de apreciación es aceptable, pero les desagrada la tensión que produce el tener que comentar los resultados con el subordinado o el estar sujetos a una revisión por los niveles más elevados.

7) Algunos gerentes no pueden aceptar el grado en que el análisis de la conducta de sus subordinados los conduce a ser sus consejeros y a tomar medidas correctivas o dejar al descubierto sus propias deficiencias.

8) Algunos gerentes disfrutan al "hacerla de dios" y usan las apreciaciones para disfrutar de los sádicos o excesivos efectos del poder.

FALLAS TÉCNICAS

El diseño de los sistemas de apreciación de actuaciones ha recibido una atención esmerada de los psicólogos industriales. Aun cuando los procesos de apreciación son técnicamente menos rigurosos que las pruebas psicológicas, el problema de encontrar criterios adecuados es similar en ambos casos. En el mejor de los casos, los métodos de apreciación son subjetivos y no miden el desempeño sino sólo en un sentido muy general. Algunos de los objetivos de la apreciación van más allá de la actuación, donde son posibles criterios más específicos, hasta juzgar los rasgos personales o incluso posibles actuaciones.

Las principales dificultades técnicas en la apreciación de la actuación se dividen en dos categorías: 1) el problema del criterio y 2) distorsiones que reducen la validez de los resultados.

1. El problema de los criterios: Un criterio es el modelo de actuación que el gerente desea en sus subordinados y contra el cual compara sus actuación concreta. Este es el eslabón más débil en la cadena de procedimientos que forman el proceso de apreciación. Los criterios son difíciles de definir en términos medibles o siquiera objetivos. La ambigüedad, la vaguedad y la generalidad de los criterios son obstáculos difíciles de vencer

para cualquier sistema. Los criterios de actuación necesitan ser aplicados específicamente.

Incluso cuando los criterios son definidos cuidadosa y claramente es difícil comunicarlos a los gerentes que están haciendo la apreciación, y los gerentes a menudo aplican diferentes concepciones de los criterios. Esta pérdida de uniformidad de aplicación a menudo provoca afirmaciones de apreciaciones injustas.

2. Distorsiones: Las distorsiones ocurren en forma de prejuicios y errores al hacer las evaluaciones. Tales distorsiones pueden ser introducidas por los evaluadores consciente o inconscientemente. La mayoría de los sistemas tratan diseñar salvaguardas contra estas deficiencias, y así lo han hecho con diferentes resultados. Todos los sistemas están sujetos a las posibles distorsiones descritas en los siguientes párrafos.

Un prejuicio ocurre cuando el gerente que hace la apreciación hace un juicio injustamente alto o injustamente bajo, basado en predisposiciones, sentimientos u opiniones subjetivas. El prejuicio es consciente cuando el apreciador está consciente de lo que está haciendo; es inconsciente cuando no se

da cuenta de que sus preferencias personales han interferido con su subjetividad. La mayoría de los prejuicios se reconocen como inconscientes.

Las condiciones que operan contra la objetividad son formidables. Los gerentes como humanos que son tienen fuertes inclinaciones y aversiones respecto a la gente, particularmente en sus allegados cercanos. Sopesan las cualidades de personalidad con mayor efecto del que logran darse cuenta. Las clasificaciones están influidas por factores emocionales o por el puesto político del clasificador en la organización. A menudo el clasificador tiene necesidades u objetivos tales que espera alcanzar con los resultados de la clasificación tales como tratar de hacer subir al que él patrocina o apadrina o tratar de detener a alguien en su ascenso. Algunos clasificadores clasifican en lo más alto a los que más se parecen a ellos y degradan a los que son más diferentes. Las organizaciones están llenas de tipos de personalidad que son difíciles de clasificar objetivamente, como los parlanchines, los que se especializan en compilar buenos historiales, los que huyen de los problemas y los incompetentes afables. Lo reciente de una buena o mala actuación cercana a la fecha de clasificación puede también influir en el juicio del apreciador borrando definitivamente una buena o mala historia establecida anteriormente.

Otra distorsión que prevalece extensamente se conoce como el efecto de halo. Este existe donde un individuo tiene una o dos características excepcionalmente buenas (o malas) que matizan el juicio general del apreciador sobre la actuación general. El buen (o mal) trabajo se recuerda y el clasificador supone que el trabajo actual es el mismo. Otro tipo de efecto de halo ocurre cuando el juicio del clasificador del subordinado está influido por el equipo de trabajo, o grupo informal con el cual se asocia. Si el grupo no es bien aceptado, esta actitud puede dar al traste con la clasificación de los individuos que lo forman independientemente de su actuación actual.

La probabilidad de que el efecto de halo distorsione una apreciación se ve aumentada cuando el apreciador no conoce bien al subordinado al que habrá de clasificar o si apenas ha podido observar unos cuantos y aislados acontecimientos. Es conveniente aunque difícil que los clasificadores se conozcan a sí mismos y sus propias inclinaciones al hacer juicios subjetivos. Mediante entrenamiento y experiencia los clasificadores pueden mejorar su destreza en la observación y en el análisis.

Los errores en la clasificación son comunes. El desagrado del papeleo, por ejemplo, puede dar como resultado apresuramiento o descuido. Los errores son escasos cuando no existe una tendencia básica que contribuya a ellos; son sistemáticos cuando aparecen

como tendencias uniformes causadas por el hábito o por defectos técnicos en el sistema. Errores típicos existen en la naturaleza de severidad o indulgencia. Algunos apreciadores habitualmente colocan muy alto a alguien; otros tienden a colocarlo muy bajo. Algunos hacen su clasificación sobre la posible actuación de alguien en vez de hacerlo sobre la actuación recientemente observada. Los errores de indulgencia suceden por muchas razones incluyendo el deseo de evitar el antagonizar con los subordinados, el deseo de apoyar solicitudes de aumentos de sueldos, el deseo de evitar que el asunto regrese a ellos mismos, o porque el empleado es más viejo, tiene mucho tiempo de servicio o tiene otros factores personales que exige consideración. A los apreciadores a menudo les disgusta el admitir que sus hombres son menos de lo que deberían ser, pues la actuación de sus subordinados es un reflejo de su habilidad administrativa.

La tendencia centralizadora es otro error de evaluación muy extendido. En esta forma de distorsión el apreciador comete el error de no distinguir entre personas superiores e inferiores. En las escalas de clasificación probablemente no distingue, rasgo por rasgo, a lo largo de una escala representativa de grados del rasgo. Sin embargo, ocasionalmente se encuentra uno con una escala demasiado amplia entre empleados buenos y menos buenos. Por ejemplo, una compañía en una industria altamente técnica insistía en que sus gerentes colocaran a todos sus subordinados en el

orden de sus habilidades de actuación. Los individuos ⁸⁸ peor clasificados debían ser considerados incapaces de avanzar y de ser recompensados. En un departamento con personal técnico altamente entrenado y escaso el gerente no podía seguir el sistema. Opinaba que sus hombres eran casi todos iguales en el desempeño de sus cometidos especiales y ciertamente no tenía intención de inculpar a los hombres que se vio obligado a colocar hasta el fondo. Se vio forzado a contemporizar o a falsear las clasificaciones para no perder a sus hombres cuyas habilidades y pericia habría sido imposible reemplazar.

Los errores de la tendencia centralista nacen de la falta de conocimiento que tiene el clasificador de los individuos que está clasificando, o de la prisa, indiferencia o descuido. En las modernas organizaciones que experimentan rápido crecimiento la sola rotación dificulta el desarrollar una base adecuada para evaluaciones de apreciación. La marcha del trabajo y su dispersión geográfica o de organización aumenta el problema.

COMO VENCER LOS OBSTACULOS

Los defectos y las cualidades de todo sistema de apreciación surgen de dos fuentes principales: 1) características técnicas del sistema mismo y 2) la habilidad del apreciador para ejercitar su juicio objetivo y aplicar las herramientas con que cuenta. Por eso las compañías hacen una doble consideración para vencer los obstáculos hacia una apreciación efectiva: tratan de idear la clase de sistema que contrarreste las tendencias a los errores humanos y a los prejuicios y de entrenar gerentes en el uso correcto de los procedimientos de apreciación.

Los prejuicios intencionales y los sin intención generalmente pueden ser detectados mediante una observación cuidadosa y procedimientos de revisión. El superior del apreciador puede revisar las apreciaciones de los subordinados de éste. Las quejas de los empleados pueden en un momento dado revelar apreciaciones injustas o inexactas u otros defectos. Los prejuicios inconscientes pueden ser un serio problema porque el apreciador, y a menudo su subordinado, no se dan cuenta de él.

Los prejuicios, conscientes o inconscientes, y los errores no pueden ser eliminados de una vez. Ningún sistema puede aislar completamente a los gerentes de los errores o de la deficiencia en apreciación o de la necesidad de tomar decisiones duras pero

justas. Sin embargo, el sistema mismo de apreciación puede ser ideado para ayudar a reducir al mínimo efectos inconvenientes. El sistema puede enfocarse sobre análisis objetivos de actuación en términos de acontecimientos específicos, de logros o fracasos más que en los rasgos generales con criterios vagos. El sistema también puede prever un entrenamiento de los gerentes para que aprendan a ser justos y honrados en sus apreciaciones y a entender el sistema mismo de apreciación. Los apreciadores pueden ser conminados a conocer a sus subordinados a través de tan continua y estrecha observación como sea posible.

Sin una filosofía básica apropiada que genere el apoyo continuo de todos los gerentes, los sistemas de apreciación de actuaciones tendrán un camino difícil. Este cuerpo de conceptos debe permear la organización, pero no llegará hasta los niveles medio e inferiores a menos que reciba el ímpetu que puede darle el ejemplo de los de arriba. El establecer el clima en que las apreciaciones sean confiables y efectivas toma tiempo y paciencia.

Una tarea importante del ejecutivo de personal, consecuentemente, es determinar si el clima de la compañía hace posible la aceptación de los planes, políticas y procedimientos de apreciación que él quiere establecer. Debe examinar los problemas de apreciación en relación con el ambiente total de la

administración, incluyendo actividades relacionadas con la ⁹¹
apreciación como el dar asesoría y orientación.

La aversión contra el sistema puede ser reducido al mínimo manteniendo el plan lo más sencillo posible y discutiendo los detalles específicos con los interesados antes de que el plan se lance realmente. Los resentimientos de los superiores o subordinados deben tratarse directamente porque el pasar por alto el problema crea muchos otros. Si los subordinados se enteran de que sus objeciones serán consideradas y que se necesita su asistencia para resolver los problemas, sus resentimientos se irán diluyendo.

POLITICAS DE APRECIACION

Para administrar programas de apreciación efectivos, los siguientes problemas requieren decisiones de políticas: 1) quién está cubierto por los planes, 2) frecuencia de las apreciaciones, 3) responsabilidad de las apreciaciones y 4) el uso de los resultados de apreciación.

1. Cobertura

La mayoría de las compañías tratan de tener a todos sus empleados incluidos en métodos de apreciación de actuación sistemáticos. Evidentemente el problema difiere entre los agrupamientos más grandes de empleados, como en ingeniería, auxiliares de oficina, supervisores o trabajadores pagados por hora. El problema también cambia según el nivel de la organización. Así una compañía puede desarrollar no uno sino varios planes de apreciación que se acomoden a los distintos grupos de los diferentes niveles. Generalmente los diferentes planes son básicamente uniformes entre sí en cuanto a su enfoque y a los conceptos en que se basan.

Si no puede echarse a andar un plan general de la compañía, pueden diseñarse sistemas para una unidad individual con tal que la unidad sea substancialmente homogénea.

La necesidad de comenzar en los altos niveles de una compañía, si es posible, es clara. Los niveles más bajos de la organización responderán mejor si no se sienten aislados para un plan impuesto. Además, la alta dirección de esta manera desarrolla una experiencia de primera mano en el sistema que se está usando y en el que van a entrenar a los escalones más bajos. Las políticas de la alta administración deben ser claras y afirmar la intención de seguir métodos sistemáticos y objetivos de apreciación de empleados. Tal declaración, integrada en la filosofía de la administración total de la compañía, vendría mejor del consejo de administración o de un comité ejecutivo.

2. Frecuencia

La frecuencia de las apreciaciones es en parte una función del programa específico planeado. Un intervalo máximo entre apreciaciones formales es un año. Un lapso mayor induce a posponerlo aún más por parte de los gerentes retardatarios y además desmerece su importancia a los ojos de los empleados.

Un intervalo de seis meses entre apreciaciones elimina las principales objeciones a un período más largo, pero tiene el problema de responsabilidades adicionales para los gerentes. Toma más tiempo y cuesta más dinero. Puede alentar a los gerentes a tratar los procedimientos mecánicamente y a resentir la tarea de

apreciar. En algunas compañías se acepta un periodo de seis meses para los primeros dos o tres años de un plan después del cual puede extenderse el intervalo.

Es importante que los gerentes entiendan que la apreciación formal marque sólo un punto en una relación activa, continua. La apreciación misma no construye o derrumba la relación básica, sino más bien refleja esta relación. Sin embargo, sin un plan periódico, sistemático, la apreciación de actuación llega a ser superficial e indigna de confianza.

3. Responsabilidad de la apreciación

Todo cuanto se ha dicho implica que todo gerente debe ser responsable de sus propias apreciaciones. La apreciación no puede ser delegada porque sus requisitos técnicos incluyen observación y análisis del subordinado y un conocimiento íntimo de él como persona y como trabajador. Solamente el supervisor tiene conocimiento de la actuación del subordinado.

Deben idearse políticas de compañía que reconozcan que una de las mayores responsabilidades de la administración es el desarrollo de la gente y que uno de los elementos claves en ese desarrollo es el proceso de apreciación.

4. Uso de los resultados

Un elemento decisivo en los sistemas de apreciaciones exitosas es el uso que se da a los resultados. Sorprendentemente las compañías a menudo no hacen uso completo o sabio de la información que proporcionan los procedimientos de evaluación. Numerosas consideraciones de política gobiernan tales usos y existen numerosos modos como los gerentes aplican los resultados.

Los usos de apreciaciones muy frecuentemente incluyen: 1) el desarrollo de las cualidades actuales de desempeño de los individuos, 2) la estimación de la posible actuación o la capacidad de ascenso de los individuos, 3) aumentos de sueldos, 4) asistencia en las decisiones de degradación o transferencias y 5) decisiones de despedir o cesar. De éstos, los usos más difundidos son los dos primeros.

Actuación presente: El principal uso de los resultados de apreciación es para mejorar las cualidades relacionadas con el trabajo de los individuos que están bajo revisión. De esta manera los objetivos de desarrollo, si están presentes, indican que el supervisor y el subordinado tienen injerencia importante en los resultados. Sin embargo, algunos gerentes no gustan de comunicar los resultados de apreciaciones creyendo que los subordinados

automáticamente saben dónde se encuentran. Otros hablan demasiado de los programas formales comunicando los resultados pero evitando discusiones, análisis, preguntas o confrontaciones. Con todo, los mejores supervisores usan los resultados para ayudar a los subordinados a mejorar su actuación. Esto requiere entrenamiento y experiencia en las técnicas de entrevistas de comentarios y en el arte de aconsejar.

Estimación de posibilidades: Como indicamos anteriormente, el uso de los resultados de la apreciación para estimar las posibilidades de los candidatos para ascensos es menos confiable que el uso de los mismos en metas concretas de mejoramiento. El potencial es siempre un factor de predicción y la compañía necesita acumular cuidadosamente la mayor información que pueda obtener. Las apreciaciones no ofrecen medios seguros de garantizar una actuación futura exitosa especialmente si el puesto al que un individuo debe ser ascendido tiene requisitos notablemente diferentes de los de su trabajo actual. Otros factores no medidos por la apreciación pueden afectar mucho sus posibilidades de éxito en su nuevo puesto. Sin embargo, la mayoría de los gerentes que tienen en mente un candidato para ascenso desearán incluir una revisión de los resultados de su apreciación.

Decisiones de salarios: Un gran problema de política en el uso de apreciaciones se encuentra en su relación con los aumentos de

salarios y sueldos. La mayoría de las compañías prefieren separar el proceso de apreciación de la decisión de salarios de por medio un período de varios meses. Su razonamiento es que si ambas cosas se unen o si suceden al mismo tiempo los resentimientos contra la decisión de aumento o contra los resultados de la apreciación pueden dar al traste con los valores del desarrollo. Tiende a cambiar la atención del empleado del mejoramiento personal hacia los beneficios monetarios. Finalmente, la necesidad de llevar a cabo apreciaciones ocurre con mayor frecuencia de lo que la compañía suele estar preparada para hacer ajustes de salarios.

Transferencias, degradaciones y deposiciones: Las apreciaciones proporcionan información suplementaria útil para decidir acerca de despidos, terminaciones, degradaciones, transferencias o deposiciones aunque tal información generalmente no es el elemento rector en la iniciación o continuación de tales decisiones.

El desarrollo de aptitudes individuales y el señalamiento de las fuentes de progreso potencial se logran bien cuando puede disponerse de apreciaciones sistemáticas y periódicas. Son especialmente útiles en ciertos períodos para detectar los cambios que hayan sucedido. También son útiles en la selección de candidatos para programas de entrenamiento, para alentar el

autodesarrollo y para guiar en las carreras. Si se usan ² apropiadamente pueden ser un estímulo para los que están siendo estudiados.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO**ESCALAS DE PUNTUACIÓN**

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de baja a alto. La figura ilustra una utilización de este método. Como indica la figura, la evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar no directamente relevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90 %, y así sucesivamente.

Instrucciones para el evaluador: Sirvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

NOMBRE DEL EMPLEADO:
NOMBRE DEL EVALUADOR:

DEPTO:
FECHA:

	INACEPTABLE	POBRE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
1.-Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2.-Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3.-Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4.-Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5.-Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6.-Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7.-Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
:					
:					
20.-Calidad del trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
TOTALES:	_____	+	_____	+	_____
			+	_____	+

					PUNTUACION TOTAL=

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de ese tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de tipos diversos. Por ejemplo, el aspecto

"creatividad" resulta esencial para un grupo de empleados en una agencia de publicidad, pero de significado nulo para un grupo de marinos que transportan petróleo. De manera similar, el aspecto "mantenimiento del equipo a su cargo" guarda remota relación con las funciones de un creativo de una agencia de publicidad. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

LISTAS DE VERIFICACION

El método de listas de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales. La figura muestra una sección de una lista de verificación con valores.

INSTRUCCIONES: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

NOMBRE DEL EMPLEADO:
NOMBRE EVALUADOR:

DEPTO:
FECHA:

VALORES

(6.5)	1.-Se queda horas extra si se le pide.	_____
(4.0)	2.-Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.	_____
(3.9)	3.-Suele ayudar a las personas.	_____
(4.3)	4.-Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
:	:	
:	:	
(0.2)	30.-Escucha consejos pero nunca los sigue.	_____

100.0

PUNTUACION TOTAL:

El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis, para indicar que comúnmente se omiten en la forma que utiliza el evaluador directo.

Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores, y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorciones (debidas en especial a

opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos, y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas. En el punto 1 de la figura, por ejemplo, no se puede distinguir entre situaciones de contribución voluntaria de horas extra o situaciones de trabajo extra en contra de la voluntad del empleado.

METODO DE SELECCION FORZADA

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo,

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1.-Aprende con rapidez | 1.-Trabaja con gran empeño. |
| 2.-Su trabajo es preciso y confiable. | 2.-Constituye un buen ejemplo para sus compañeros. |
| 3.-Con frecuencia llega tarde. | 3.-Se ausenta con frecuencia. |

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Independientemente de las variables ocasionales, los

especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basan pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Por ejemplo, si el evaluador señala "Aprende con rapidez" en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo. La popularidad de este método es baja tanto entre evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

METODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRITICOS

El método de registro de acontecimientos críticos requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas (por su carácter positivo o negativo). Por lo general, estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo una sucinta explicación. La figura ilustra varios acontecimientos registrados en el caso de un asistente de laboratorio.

INSTRUCCIONES: Para cada uno de los aspectos siguientes, registre los incidentes específicos de carácter descollante que afecten al desempeño del empleado.

NOMBRE DEL EMPLEADO:
NOMBRE EVALUADOR:

PERIODO:

Control de riesgos y prevención de accidentes.

Feb.16 Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.

Feb.24 Ayudó a extinguir un conato de incendio, que aunque era de pequeñas proporciones causó alarma.

Mar.18 Abandonó el laboratorio dejando un mechero encendido en contra de las normas.

Control de material de desecho.

Feb.24 Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.

Abr.6 Permitió que un lote completo de desecho se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.

Abr.13 Un lote completo de desecho se echó a perder porque la Srita. Sandoval permitió que se mezclara con vidrio.

ESCALAS DE CALIFICACION CONDUCTUAL

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

En las modernas técnicas de enseñanza del inglés se tiende mucho a evitar que cada maestro adopte un método personal. En vez de ello se insiste mucho en la adopción y seguimiento de un método que comparte toda la institución.

Muchas instituciones se han inclinado por los métodos audiovisuales. En estos métodos, el maestro proyecta una secuencia corta de figuras dotadas de sonido, y la repite para que sus estudiantes comprendan el significado. El maestro debe esforzarse por utilizar las nuevas estructuras y el nuevo vocabulario presentado, sin emplear español ni recurrir a exposiciones gramaticales de tipo tradicional.

La escuela "Bridge Institute", especializada en la enseñanza del inglés y con un grupo de maestros que comparte la misma filosofía pedagógica, ha adoptado la siguiente escala de calificación conductual para evaluar el desempeño de sus instructores.

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	6	El instructor exhibe cada secuencia varias veces, utiliza exactamente el lenguaje que sus estudiantes conocen, emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada estudiante.
DESEMPEÑO NOTABLE	5	El instructor exhibe cada secuencia, en orden, utiliza el lenguaje que sus estudiantes conocen, emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada estudiante.
DESEMPEÑO ACEPTABLE	4	El instructor exhibe cada secuencia en orden, utiliza el lenguaje que sus estudiantes conocen, dirige preguntas a sus estudiantes.
DESEMPEÑO CON DEFICIENCIAS LIGERAS	3	El instructor omite pasos en las secuencias, en ocasiones emplea lenguaje desconocido, dirige preguntas a sus estudiantes.
DESEMPEÑO CON DEFICIENCIAS NOTABLES	2	El instructor omite pasos en las secuencias, en ocasiones emplea lenguaje desconocido, dirige escasas preguntas a sus estudiantes.
DESEMPEÑO INACEPTABLE	1	El instructor no exhibe la secuencia en orden, habla en español, no usa el lenguaje que su clase conoce y evita dirigir preguntas a cada estudiante.

Una seria limitación del método, ha advertido el evaluador del Instituto Bridge, radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y de administración práctica. De manera similar a lo que ocurre con el método de las escalas de calificación conductual, la mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

METODO DE VERIFICACION DE CAMPO

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y

conclusiones en las formas que la empresa destina al efecto.

La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

Una variante muy importante de este método se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades es tan esencial que la compañía establece que es necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Los expertos provienen del área técnica así como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos, y para que sean útiles deben ser confiables, y estar validados.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

Resulta indudable que la utilización de maniqués especiales que permitan a los médicos ensayar ciertas técnicas son muy costosos. Sin embargo, dada la obvia imposibilidad de que los procesos de ensayo y aprendizaje se lleven a cabo sobre

seres humanos (en especial cuando las maniobras conllevan riesgo), muchos hospitales verifican la pericia de su personal mediante la simulación de condiciones de quirófano. Se puede pedir a un cirujano que efectúe una punción lumbar, por ejemplo, o que efectúe una cateterización complicada, sin arriesgar a uno de sus pacientes a sufrir la maniobra.

MÉTODOS DE EVALUACION EN GRUPOS

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, esas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permite la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de categorización, el método de distribución forzada, el método de distribución de puntos y comparación por parejas.

Con frecuencia esos resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de personal desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados. El hecho de revelar al grupo las distintas puntuaciones puede conducir a competencia interna en vez de llevar a la cooperación. Hay dos puntos de esencial importancia, sin embargo, que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupos. El primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción, por ejemplo, es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos. En general, puede decirse que un empleado no obtiene promociones porque se desempeña satisfactoriamente, sino porque su trabajo es mejor que el de los demás. La segunda razón, -y aún más poderosa- para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son más confiables. Ello es así porque la confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de la puntuación, y no por reglas o políticas externas.

METODO DE CATEGORIZACION

El método de categorización lleva al evaluador a colocar a sus empleados de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número 2 sea casi igual al número 1, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los

acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas se encuentra la facilidad de administrarlo y explicarlo.

METODO DE DISTRIBUCION FORZADA

En este método se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. En la siguiente figura se muestra la manera en que un evaluador podría clasificar a sus diez subordinados. El parámetro utilizado en la figura es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores con cifras de ventas, control de costos, etc. Al igual que con el método de categorización, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente calificados.

PARAMETRO DE CLASIFICACION: DESEMPEÑO GLOBAL				
10% SUPERIOR	20%	40% INTERMEDIO	20%	10% INFERIOR
A. Gómez	Suárez M. Rendón	S. García F. Treviño R. Ricalde E. Miranda	E. Zapata T. Luna	A. Blanco

El método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, como se muestra en la siguiente figura. A este método se le conoce como distribución de puntos. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

INSTRUCCIONES: Distribuya 100 puntos entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Otorgue la puntuación máxima al mejor empleado.	
PUNTOS	EMPLEADO
17	A. Gómez
14	B. Hernández
13	S. García
11	T. Pérez
10	J. Treviño
10	S. Lira
9	A. Salas
6	H. Fernández
6	D. Luna
4	A. Rocha

METODO DE COMPARACION POR PAREJAS

En este método el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. En la siguiente figura se ilustra un ejemplo de esta técnica.

INSTRUCCIONES: Compare el desempeño global de cada empleado con el de otros. En cada comparación escriba el número de empleado que es mejor en la casilla que corresponda. Cada vez que se considere que un empleado es superior a otro, el mayor recibirá un punto. A continuación se pueden establecer categorías para todo el grupo.									
EMPLEADO	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.-V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2.-R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3.-S. García			4	3	3	3	3	9	3
4.-M. López				4	4	4	4	9	4
5.-C. Zapata					6	5	8	9	10
6.-B. de la Hoz						6	8	9	10
7.-A. Blanco							8	9	10
8.-E. Miranda								9	10
9.-A. Gómez									9
10.-F. Treviño									7

La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor

en el parámetro elegido. En la figura, A. Gómez resulta seleccionado 9 veces, y es, por tanto, el mejor empleado. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

MÉTODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

El uso de los métodos basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco de intento de conducir un país basándose tan sólo en los libros de historia patria: sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluaciones.
- Administración por objetivos.
- Evaluaciones psicológicas.
- Método de los centros de evaluación.

AUTOEVALUACIONES

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Antes de reunirse con cada uno de sus subordinados para celebrar la junta semestral de evaluación del desempeño, el supervisor Genaro Rocha distribuye a cada uno varias preguntas abiertas y les explica en qué consistirá la reunión de evaluación. El empleado describe en una hoja el puesto que desempeña, para pasar a continuación a describir sus logros personales y a identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar. Este procedimiento no solamente

permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

En esencia, esta técnica consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los

comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

En la práctica, los programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades. En ocasiones, los objetivos son excesivamente ambiciosos; en otras, se quedan cortos. El resultado puede consistir en empleados que no se consideran tratados con justicia, o en la práctica de olvidar determinadas áreas. Por ejemplo, los empleados pueden determinar objetivos que sean cuantitativamente mensurables, excluyendo otros de evaluación subjetiva pero de igual importancia. El caso clásico para ilustrar esta dificultad es la cantidad de labores realizadas comparada con su calidad. Es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Por otra parte, cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

EVALUACIONES PSICOLOGICAS

Algunas organizaciones (generalmente de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), puede ser una evaluación global de potencial a futuro. A partir de estas evaluaciones se puede tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

MÉTODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACION

La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados los más objetivos posibles.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. Requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación, así como otros gastos. La utilización de estos centros, sin embargo, va siendo cada vez más común, sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel. Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante. Esta información se suministra al sistema de información para la administración de personal, para apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales.

A fin de reducir el alto nivel de gastos, algunas compañías utilizan un sistema de "evaluaciones retornables". Cada empleado recibe una batería completa de exámenes, ejercicios y solicitud de informes, que devuelve al grupo de evaluadores. Esta variante reduce mucho el nivel de costos, y elimina la necesidad de trasladarse a instalaciones especiales.

IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACION

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen corresponder al departamento de personal. El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Es factible utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño durante el pasado, en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. Las autoevaluaciones o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada por el departamento de personal, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Excepto por lo que hace a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores (que habrán de ser los evaluadores de personal, la inmensa mayoría de las veces) no

suelen estar familiarizados con estas técnicas. Y es muy probable que no sientan mayor entusiasmo por aprender más al respecto, porque es posible que consideren el proceso de evaluación como una actividad impuesta por el departamento de personal y no como una actividad de interés prioritario en la labor diaria.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores poseen mayor potencial de aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, sin embargo, es muy probable que deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

CAPACITACION DE LOS EVALUADORES

Independientemente de que se opte por un método comparativo sencillo o un complicado centro para la operación de núcleos de evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los

evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. A menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales como "muestra iniciativa" o "proporciona ayuda oportuna".

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías suele practicar dos evaluaciones formales de cada empleado cada año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia. Dada la situación inflacionaria que se vive en América Latina desde hace mucho tiempo, son muchas las compañías que revisan sus niveles de compensación dos veces al año, exactamente antes de conceder los aumentos semestrales. Otras compañías se inclinan por practicar una sola evaluación al año, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Cuando se concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione retroalimentación. Esa retroalimentación se suministra durante la entrevista de evaluación.

ENTREVISTAS DE EVALUACION

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas. En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor. El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Con independencia del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación, las pautas siguientes resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación. La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño. Mediante la insistencia en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas.

Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación de su desempeño son completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, éstos se centran en el desempeño observando durante el trabajo, y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda saber con toda exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite para lograr las metas fijadas. Ya que

la entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño, la inmensa mayoría de las compañías modernas destaca mucho la importancia de este diálogo formal sobre los logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

PAUTAS PARA LA CONDUCCION DE ENTREVISTAS EFECTIVAS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

- 1.-Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado
- 2.-Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- 3.-Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- 4.-Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión de desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- 5.-Sea específico en cuanto pueda. Evite las vaguedades.
- 6.-Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- 7.-Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- 8.-Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- 9.-Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- 10.-Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado

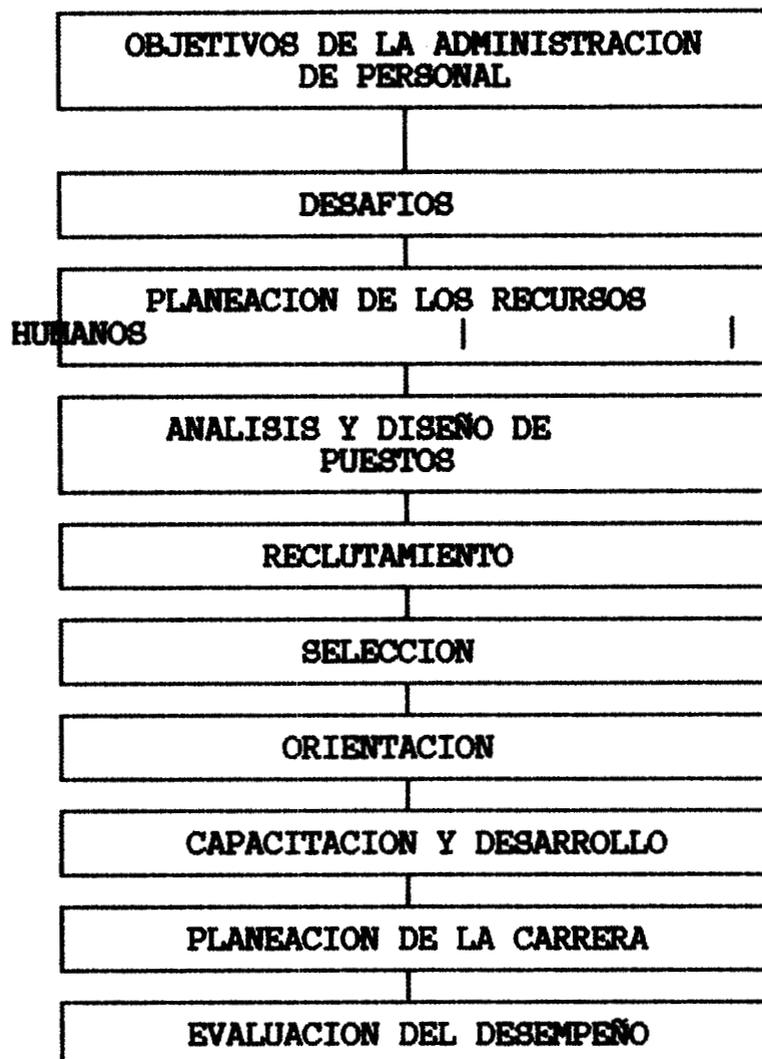
RETROALIMENTACION SOBRE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA FUNCION DE PERSONAL

Ademàs de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias àreas, el proceso de evaluaciones del desempeño proporciona informaciòn vital respecto a la manera en que se administran los recursos humanos de una organizaciòn.

Como se desprende de la inspecciòn de la siguiente figura, la evaluaciòn del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluaciòn indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organizaciòn, seràn muchos los empleados que seràn excluidos de los planes de promociones y transferencias; serà alto el porcentaje de problemas de personal, y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los resultados preocupantemente altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administraciòn de personal. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no corresponda a los planes de promociòn profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir tambièn que el plan de recursos humanos sea erròneo, porque la informaciòn obtenida del anàlisis de puesto sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una

cuidadosa inspección de toda función que cumple el departamento de personal. En todos los casos, los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen un termómetro de las condiciones humanas de la organización.



SISTEMAS Y TECNICAS

En los últimos años han proliferado diversas técnicas de calificación de méritos en función básicamente de las necesidades de cada empresa y de la orientación que tengan los individuos que las introducen o las aplican.

Analizando los diferentes sistemas que se han venido desarrollando y aplicando para evaluar al personal, es posible clasificarlos, desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores con respecto a la de los evaluados, en dos sistemas: a) Vertical y b) Horizontal.

SISTEMA VERTICAL

Este sistema se caracteriza en que, el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización; consta de dos variantes:

a) Descendente y b) Ascendente.

Descendente

El empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos. A esta forma también se le conoce como de aplicación en cascada.

Ascendente

En esta variante los subordinados califican a su supervisor inmediato.

SISTEMA HORIZONTAL

En este sistema el procedimiento consiste en que cada individuo es calificado por sus propios compañeros de labores; es decir que el calificador y el calificado se encuentra en el mismo nivel organizacional.

Si se clasifica a los sistemas de acuerdo con sus estructuración, pueden agruparse de la siguiente forma:

Sistemas de comparación		Alineamiento Comparación pareada o por pares Distribución forzada o forzosa
Sistema de escalas		Continuas Discontinuas
Sistemas de listas verificables		Ponderadas De referencia

SISTEMAS DE COMPARACION

Como su nombre lo indica, este sistema compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

Alineamiento

El comité o el encargado del procedimiento, una vez que ha determinado cada una de las características por evaluar, lista por orden a todos los individuos de acuerdo con el factor que se está

calificando, partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite con cada una de las características en forma separada. Como se observa el procedimiento es relativamente sencillo y puede llevarse a cabo sin mayor problema, pero su inconveniente estriba en que cuando se evalúa las características cualitativas, los individuos quedan clasificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación.

Ejemplo:

PUNTUALIDAD	INICIATIVA	RESPONSABILIDAD
1. Hurtado	1. Carrillo	1. Rocha
2. Villarreal	2. Colunga	2. Gómez
3. Carrillo	3. Villarreal	3. Colunga
4. Colunga	4. Hurtado	4. Medina
5. Herrera	5. Rocha	5. Hurtado
6. Gómez	6. Popoca	6. Popoca
7. Medina	7. Medina	7. Herrera
8. Popoca	8. Gómez	8. Portillo
9. Portillo	9. Portillo	9. Villarreal
10. Rocha	10. Herrera	10. Carrillo

Comparación pareada o por pares

Como en el caso anterior, se forma una lista de los empleados de un departamento o sección por cada característica. La diferencia radica en que antes de realizar el listado se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro, hasta que se ha comparado cada uno de los elementos que integran su área de trabajo. Lógicamente será mejor aquel que reúna más características en relación con sus compañeros. Como se observa, este sistema también es sencillo pero tiene el

inconveniente de requerir la formación de pares por cada factor, lo que a menudo es poco práctico.

Ejemplo:

De cada uno de los pares de nombres listados a continuación, señale con una cruz aquel que posea en mayor medida las características que está usted evaluando.		
CONOCIMIENTOS TECNICOS		
1. Fernández	-----vs-----	1. Meraz
2. Gutiérrez	-----vs-----	2. Flores
3. Meráz	-----vs-----	3. Gutiérrez
4. Flores	-----vs-----	4. Magaña
5. Gutiérrez	-----vs-----	5. Fernández
6. Meráz	-----vs-----	6. Magaña
7. Fernández	-----vs-----	7. Flores
8. Magaña	-----vs-----	8. Gutierrez
9. Flores	-----vs-----	9. Meráz
10. Magaña	-----vs-----	10. Fernández

Distribución forzada o forzosa

Este tipo de distribución se basa en en principio de la curva normal de Gauss, en la que los individuos quedan distribuidos en las siguientes proporciones.

- * 10 % con puntuación muy inferior.
- * 20 % con puntuación inferior.
- * 40 % con puntuación media.
- * 20 % con puntuación superior.
- * 10 % con puntuación muy superior.

Para que resulte práctica la aplicación de este sistema es necesario que el grupo que va ser calificado sea grande, pues así el calificador queda obligado a distribuir a los individuos en determinada característica utilizando la proporción anterior.

SISTEMAS DE ESCALAS

Mediante estos sistemas el individuo es calificado no en relación con su grupo de trabajo sino con una escala que posee una línea horizontal, la cual representa una cualidad; uno de los extremos de dicha línea corresponde al grado mínimo de la cualidad que se está evaluando, y el otro grado máximo; todo ello tiene por objeto que con la ubicación de una señal o marca se indique el grado a que corresponde el trabajador de acuerdo con la clasificación del calificador. Existen dos tipos de escalas: a) Continuas y b) Discontinuas.

Continuas

Reciben este nombre cuando el paso de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera imperceptible. Esto permite que exista flexibilidad en los juicios, aunque tiene la gran desventaja de que es muy difícil que el calificador logre una precisión máxima en sus juicios, pues los grados no tienen divisiones que ayuden a una mejor apreciación.

Ejemplo:

Conocimientos tècnicos	0	20	40	60	80	100
------------------------	---	----	----	----	----	-----

Discontinuas

Estas escalas reciben tal nombre debido a que cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar unos cuantos grados. Por tal motivo, dichas divisiones ocasiona que el paso de un grado a otro sea brusco.

Lo expuesto representa muchas ventajas, ya que se facilita su aplicaciòn y apreciaciòn, y por ello es uno de los mètodos màs empleados en la actualidad. Sin embargo, debe señalarse que tiene la desventaja de que la evaluaciòn de una cualidad puede influir en la calificaciòn de las restantes ("efecto de halo").

Ejemplo:

RESPONSABILIDAD

Completamente
irresponsable

Irresponsable
en algunos casos

Responsabilidad
aceptable

Responsabilidad
superior a lo normal

Amplia responsabilidad
en todo

SISTEMAS DE LISTAS VERIFICABLES

Este método consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evita el dolo o preferencia por parte de los calificadores. El diseño debe ser tal que el supervisor no se dé cuenta exacta del valor de la calificación que está otorgando. Existe dos clases de listas verificables: a) Ponderadas y b) De preferencia.

Ponderadas

Estas listas están formadas por las afirmaciones que califican el trabajo del empleado; por ello es necesario contar con técnicos eficientes, ya que se requiere emplear estadísticas y técnicas psicológicas para la estructuración de las frases, que se colocan indistintamente en la lista verificable sin anotar en ésta el peso o la calificación. Al finalizar la lista deberá contener entre 25 y 100 frases.

Como ejemplos del tipo de afirmaciones que deberán formarse al emplear este método, se dan las siguientes:

- | | | |
|--|----|----|
| 1. <u>Hace uso eficaz de su área de trabajo</u> | SI | NO |
| 2. <u>Solicita permisos con frecuencia</u> | SI | NO |
| 3. <u>Labora en forma lenta, pero segura</u> | SI | NO |
| 4. <u>Manifiesta regular interés en su trabajo</u> | SI | NO |
| 5. <u>Cuida el ase y buen estado de su equipo</u> | SI | NO |

De preferencia

La diferencia que existe entre este tipo de listas y las anteriores estriba en que están formadas por frases reunidas en grupos de cuatro (tetras), y en cada grupo existen dos frases de orientación favorable y dos tipos de orientación desfavorable. La forma de calificar consiste en que el supervisor tiene que señalar las dos frases, una favorable y otra desfavorable que considere, describen mejor al calificado. Con esto se fuerza al calificador a que actúe en forma definida y no ambiguamente. A continuación se presenta un ejemplo de una tetra con sus instrucciones.

Ejemplo:

Marque con una X sólo dos de las siguientes frases. La primera debe ser la que describa mejor al individuo a quien está calificando (X1), y la segunda, la que menos se asemeje al comportamiento o capacidad del mismo (X2).

- a) Cuenta con capacidad para actuar en situaciones de urgencia _____
- b) Por lo general no plantea buenas ideas _____
- c) Usualmente logra alcanzar las metas que se propone _____
- d) Cuando está bajo presión, se confunde y se bloquea _____

TECNICAS MIXTAS DE APLICACION

Algunos autores se han basado en los sistemas expuestos anteriormente para crear nuevas técnicas, de las cuales las empresas utilizan la que mejor se adapta a sus necesidades. A continuación presentamos algunas de las principales técnicas que se están empleando.

Programa a base de hojas de calificación

Este programa consta de una forma para anotar las características específicas de un empleado, que servirán de guía para comparaciones posteriores de estándares.

La hoja de calificación debe de contener datos básicos del trabajador, tales como nombre, departamento o sección a la que pertenece, sueldo, puesto, etc. La parte principal de esta hoja es la escala gráfica valorativa, que contiene un número determinado de características que se mide con base en la asignación de un valor específico para obtener puntuaciones. Por ejemplo, a la característica **calidad del trabajo** se le puede asignar distintas graduaciones, tales como:

- * Alto rendimiento.
- * Regular rendimiento.
- * Bajo rendimiento.

Tales grados tendrán a su vez un valor nominal según su clasificación; por ejemplo, si son 5 grados, la calificación más

baja puede ser el número 1 y la más alta el número 5. Esto servirá como punto de partida para obtener una puntuación, que podrá ser comparada con las de los demás sujetos, para obtener con esto una **media de comportamiento**, contra la cual se comparen a su vez los casos especiales y se tenga una base para establecer normas de comportamiento. Cabe señalar que si empleamos este programa conjuntamente con otro que tenga la finalidad de obtener el perfil psicológico del puesto, obtendremos interesante y valiosa información para nuestros objetivos.

Técnicas de evaluación de incidentes críticos

Como su nombre lo indica, esta técnica se utiliza para medir la actuación del individuo basándose en los incidentes críticos, por medio de registros de su actuación en un tiempo determinado. Para esto se toman en cuenta los **incidentes a favor** y los **incidentes en contra**, con lo que hará una evaluación para determinar qué tipo de incidentes son los que predominan, a fin de asignar la calificación pertinente al individuo. Como podemos observar, esta técnica implica mucha subjetividad, ya que considera al individuo con respecto a un incidente momentáneo y no al comportamiento que manifiesta normalmente. Pero no por ello debemos dejar de estudiarla, ya que existen empresas que la usan en su programa de evaluación. El valor de esta técnica radica en que se puede combinar con otras, a efecto de que la calificación sea más objetiva.

Ejemplos de incidentes críticos en contra:

En la tercera semana de marzo el señor "X" llegó tarde dos días y faltó otros dos, injustificadamente.

El 25 de agosto el señor "N" no cumplió con los objetivos de su puesto con lo que provocó una situación crítica en su departamento, ya que obligó a que sus compañeros se quedaran a laborar turnos extras y se tuviera que repetir mucho trabajo.

Incidentes críticos a favor:

El día 23 el señor "X" se quedó a trabajar fuera de su horario para elaborar el informe "plan 47-A", que permitió importantes ingresos a la empresa.

El día 4 de noviembre el señor "N" presentó el programa de capacitación, el cual fue aprobado por unanimidad por lo que fue felicitado por la comisión mixta de capacitación.

Centros de evaluación

Con este método de trabajo se evalúa el potencial gerencial o bien el potencial de desarrollo del personal de la organización, los cuales son sometidos a dinámicas de grupo que están estructuradas como una simulación de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven en el puesto para el cual van a ser evaluadas.

Existen ejercicios que tienen como finalidad evaluar la

capacidad de comunicación escrita y oral, para lo cual se les pide que traten asuntos cotidianos de trabajo, como pueden ser memoranda, oficios, etc., con el objeto de detectar qué personas son las que desempeñan a un mejor nivel estas actividades. Cuando se trata de evaluar la capacidad de comunicación verbal, la meta es detectar qué persona es más apta para expresar con mayor fluidez y claridad sus ideas, así como su poder de persuasión para imponerlas y hacerlas respetar.

Este es en el caso de la evaluación en la comunicación, pero también se pueden evaluar otros rasgos de conducta, por ejemplo, el "impacto", que es la impresión que causa el candidato en otras personas o bien "la ascendencia", que es la capacidad de influir sobre otras personas.

Los evaluadores son los gerentes o jefes que trabajan, o van a trabajar, con ellos.

Técnica de calificación por resultados

La técnica de calificación por resultados parte del principio de que la planeación de la actuación futura conduce a una mejor actuación y desarrollo real. Para este tipo de calificación es indispensable la asignación de metas por alcanzar en un periodo determinado. El procedimiento consiste en que el empleado, junto con su supervisor o jefe inmediato, fije los

objetivos que pretende alcanzar y el tiempo para lograrlo. Una vez que ha transcurrido el plazo fijado de antemano, se califica al individuo con relación a las metas logradas. Dada esta situación, para lograr resultados las metas deben de ser específicas, razonables y significativas para ambas partes (empleado y empresa) sin dejar de considerar el factor tiempo, que puede convertirse en un fuerte obstáculo y tener como consecuencia la frustración. La técnica expuesta consta de tres etapas: a) Elaboración o preparación, b) Desarrollo o función y c) Evaluación y retroinformación. Las que a continuación detallamos.

Elaboración

En esta etapa se elabora un proyecto en el cual están involucrados el empleado y el supervisor; tal proyecto contiene los objetivos que se pretende alcanzar, especificando la fecha de inicio, las etapas en que se divide y los plazos respectivos, así como los materiales que se requiere, y las condiciones que se tienen que prevenir (obstáculos) a fin de lograr la meta fijada. Es muy importante que el objetivo global, junto con sus metas intermedias, se describan en forma clara, para que cuando termine el periodo fijado se evalúen adecuadamente los logros alcanzados, a cuyo fin se aconseja se utilicen cronogramas.

Desarrollo

En esta parte se lleva a su realización práctica el plan

trazado, de manera sistemática y con revisiones periódicas, con el propósito de verificarlo y reorientarlo en caso necesario.

Evaluación y retroalimentación

Al finalizar el tiempo señalado se hace una evaluación de los resultados alcanzados, con lo que se obtiene una calificación sobre la actuación, que se proporciona de inmediato al evaluado. Lo anterior servirá para que el empleado recapacite sobre la situación y adopte por sí mismo, de ser necesario, las medidas correctivas pertinentes (autocorrección).

El aspecto negativo de esta técnica radica que en la calificación es poco estructurada, lo que torna difícil llegar a conclusiones objetivas que sirvan de comparación para obtener parámetros. Se recomienda el empleo de esta técnica a niveles de supervisión y sobre todo en aquellos departamentos en que exista conflicto en el manejo de personal.

Con relación a lo anterior, en todos los casos se deben de programar incentivos en forma proporcional a los resultados obtenidos.

Programas base de entrevistas

Consiste primordialmente en que para evaluar el desempeño del empleado se lleva a cabo una entrevista, de la cual se

obtienen datos sobre su actuación y orientación hacia el trabajo. Mediante este método se pretende proporcionar:

- a) Retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho; hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.
- b) Dar oportunidad que asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- c) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar eventualmente o en determinada fecha un puesto superior.

Podemos agregar que la entrevista tiene como finalidad detectar el grado de adaptación del trabajador al ambiente ocupacional.

Estas entrevistas han comprobado su utilidad para demostrar la efectividad del entrenamiento de un nuevo empleado; para detectar una deficiente supervisión, así como para localizar al empleado "incomprendido"; inclusive se percibe el grado de aceptación de las políticas dictadas por la dirección.

La entrevista nos permite determinar los motivos que estén los trabajadores, y los conflictos de grupo o individuales que

produce la variabilidad en el rendimiento ocupacional.

El programa de evaluación con base en entrevistas está diseñado como instrumento que registra el proceso de adaptación del trabajador a los cambios que sufre el medio en que se desenvuelve, de tal forma que obtenemos información sobre el interés en el trabajo, metas personales, conflictos laborales, etc.

Programa mixto a base de hojas de calificación y entrevistas

Damos a conocer esta técnica porque pensamos que los programas mixtos pueden ser la solución para obtener mejores resultados.

Esta técnica sugiere que el jefe, en coordinación con un psicólogo especializado, llene la hoja de calificación y posteriormente se lleve a cabo una entrevista amplia con el empleado, durante la cual se planteen las apreciaciones que se tienen sobre su actuación. Aunque esto requiere de mayor tiempo, se cuenta con más equilibrio y objetividad.

DIVERSOS METODOS DE CALIFICACION

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc.; mencionamos aquí los más conocidos en nuestro medio, citando en principio los más sencillos, y terminando con los que requieren conocimiento y entrenamiento técnicos, así como asesoría y ensayos prácticos.

METODO DE COMPARACION

Como su nombre lo indica, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

Alineamiento

En razón a cada una de las características a evaluar, se enlista por orden a todos los individuos objeto de la calificación; del más útil o satisfactorio, al poco útil, lo cual implica que es un método sencillo, fácilmente asequible y que tiene como inconveniente, en la valuación de características cualitativas, el que varias personas, debiendo quedar en el mismo nivel, se jerarquizan obligadamente en diferente posición.

Comparación por pares

Consiste en hacer una lista del personal, también por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quién posee

la característica en cuestión; como consecuencia será mejor aquel que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente que estamos determinando quiénes son los mediocres y no los más sobresalientes, al tiempo que aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada trabajador que se incluye.

La fórmula para encontrar el número de comparaciones es:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

en donde N es el número de cuestiones (trabajadores) a comparar. Debido a lo laborioso de la tarea muchas veces este método se limita a la evaluación de una característica a cada grado una definición específica. (Figura).

Este método de calificación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de las restantes (efecto de halo), por lo que se aconseja calificar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar la siguiente. Otro defecto es el llamado de "tendencia central", que consiste en considerar a todos los calificados como normales o promedios, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de calificar en el centro o punto medio de la escala.

ESCALA DISCONTINUA

Personal administrativo. Calificación correspondiente al (1)(2) semestre de 19____

NOMBRE: _____ SUC. DIV. O DEPTO: _____

Conocimiento del trabajo a su cuidado

INFERIOR

Solo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.

REGULAR

Conoce a medias su puesto; desconoce otras labores relacionadas con él.

BUENO

Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.

SUPERIOR

Conoce perfectamente su trabajo así como todas las demás labores en relación con éste.

Calidad

INFERIOR

Comete errores constantemente y no puede confiarsele un trabajo. Es descuidado.

REGULAR

Comete pocos errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.

BUENO

Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo.

SUPERIOR

Muy buena precisión. No es necesario verificar su trabajo, excepto cuando entran en la rutina.

Cantidad

INFERIOR

Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco

REGULAR

Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.

BUENO

Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.

SUPERIOR

Su trabajo nunca se atrasa; aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido

ESCALA CONTINUA

	OPTIMO		BUENO		REGULAR		MALO		PESIMO	
Conocimiento del puesto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Calidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Cantidad de trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Rapidez en el trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Dedicación al trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

DEFINICIONES:

OPTIMO:El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.

BUENO:Sin ser excepcional es satisfactorio, superior al promedio.

REGULAR:El rendimiento clásico, a manera de regla, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin tampoco poner en evidencia ninguna aptitud especial.

MALO:Comportamiento que deja que desear, bien en cuanto a capacidad o a buena voluntad.

PESIMO:Rendimiento absolutamente negativo, propiamente nulo.

MÉTODOS DE LISTAS DE COMPROBACION

Con éstos, se pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente, irremediabilmente, hacia los trabajadores.

Listas checables ponderadas

Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el supervisor desconoce. (fig).

LISTA CHECABLE PONDERADA

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
 PERIODO: _____
 CALIFICADO POR: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una lista de frases acerca del rendimiento en el trabajo, en el lado derecho de cada una hay un espacio para que marque con una cruz aquellas que considere pueden ser aplicadas al trabajador en cuestión.

LISTA DE FRASES

- | | |
|--|-------|
| 1. Utiliza eficientemente su área de trabajo. | _____ |
| 2. Muestra moderado interés en su trabajo. | _____ |
| 3. No es muy cuidado con su equipo. | _____ |
| 4. Trabajo sistemáticamente bueno. | _____ |
| 5. Trabaja con ritmo lento, pero estable. | _____ |
| 6. Se ausenta con frecuencia de su trabajo. | _____ |
| 7. Difícilmente cambia su modo de hacer las cosas. | _____ |
| 8. Cambia a otros trabajos sin perder rapidez. | _____ |

Listas checables de preferencia

A diferencia de las anteriores, estas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el supervisor tiene que señalar, de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describen mejor al calificado. Con esto, se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que solo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de este.

A tal método se le denomina, en ocasiones, "método de solución forzada". (Fig.) Es importante evitar que el calificador conozca cuáles declaraciones se tienen en cuenta y cuáles no, pues de otra manera podría "controlar la calificación". Este método, según diversos estudios, desagrada a los supervisores precisamente porque no les permite conocer los resultados de la evaluación.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X dos de las afirmaciones. La primera debe ser la que mejor describa al subordinado que se está calificando, y la otra la que menos se asemeje a la conducta o manera de ser del mismo:

- a) Tiene capacidad para atender situaciones de emergencia _____
- b) Generalmente no ofrece buenas ideas: _____
- c) Se propone metas definidas y por lo común las alcanza _____
- d) Cuando siente alguna presión sobre él se confunde. _____

PROBLEMAS PSICOLÓGICOS DE LA CALIFICACION

El primero es el que se conoce con el nombre de "efecto de halo", y consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general de un trabajador en las características sobre las que se califica, principalmente si son fuera de lo normal, respecto de la evaluación que se dé a sus méritos. Debe sospecharse que existe "efecto de halo" cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme en los grados en que se les califica respecto de diversas cualidades.

Para evitar este influjo suele aconsejarse que se califique separadamente en cada característica a todo el grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades sobre otras. También se recomienda combatir el sentido de las escalas de modo que si algunas de ellas tienen colocado su grado máximo a la izquierda, otras comienzan por el mínimo. Otro defecto de índole psicológico es el conocido con el nombre de "tendencia central" el cual consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio; esto es, calificarlos en el centro o punto medio de la escala. Esta tendencia es más peligrosa, porque arranca de un principio real: la mayoría de los trabajadores suelen ser promedio de muchas cualidades. Para evitarla se procura, ante todo, hacer más precisas las definiciones; principalmente las de los grados intermedios, de modo que no indique solamente una determinada distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino que su definición

se base en un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que se deben exigir a un trabajador promedio. Pero lo más útil es usar un número par de grados y evitar los impares. De esta manera se exige que aun en el caso de los trabajadores promedio, el calificador debe afinar su juicio hacia un extremo o hacia el otro. Otro remedio es asignar al azar los grados de una escala discontinua, en lugar de hacerlo del menor al mayor.

Estos problemas no son propios de la calificación técnica, sino de toda calificación. Su remedio principal es adiestrar a los supervisores.

Es necesario no olvidar que el supervisor tiene frecuentemente la posibilidad de manejar los castigos y las recompensas dentro de su grupo de trabajo. La calificación de méritos acarrea generalmente recompensas o sanciones de algún tipo. El supervisor, conociendo esta situación, puede manejarla de acuerdo a sus apreciaciones sobre quién merece recompensas o sanciones. Puede establecer compromisos con sus subordinados en una especie de "negociación implícita" más o menos del siguiente tenor: "Voy a calificarte bien pero tú te comprometes a respaldar esa nota, haciendo un buen trabajo", etc.

Por otra parte, a menudo los supervisores piden que las calificaciones no sean conocidas por los subordinados a fin de

evitar reclamaciones y fricciones. No es remoto el caso de que el sindicato intervenga en esto. Si el supervisor tiene que justificar sus calificaciones, entonces debe conservar registros de todas y cada una de las situaciones en todos y cada uno de los aspectos de la evaluación a fin de defender su punto de vista. Esto implicaría mucho trabajo de escritorio. En ocasiones la calificación de méritos se convierte en objeto de negociación entre el supervisor y/o la gerencia y el sindicato, perdiendo entonces sus objetivos primarios.

LA ENTREVISTA DE CALIFICACION DE MERITOS

Algunos autores mencionan la conveniencia de que el personal no conozca las calificaciones sobre su actuación en el trabajo, en virtud de las inquietudes que provoca en los trabajadores esta situación y que en ocasiones extremas ha degenerado en verdaderos conflictos en perjuicio de las relaciones entre la empresa y su personal.

Sin desconocer las situaciones extraordinarias antes mencionadas, muchos de los fracasos que sufrimos en el ejercicio de la administración de recursos humanos, son provocados, entre otras cosas, por la aplicación indiscriminada de los resultados obtenidos en investigaciones realizadas en el extranjero, sin adaptarlas previamente a la realidad, exigencias, requerimientos y necesidades específicas de nuestro medio.

No se pretende desconocer las limitaciones que tienen las técnicas que se encuentran a nuestra disposición para cumplir con nuestro cometido, pero estas constituyen instrumentos que, como tales, no son ni buenos ni malos, ; en cierta medida los resultados que obtengamos dependerán del uso que de ellos hagamos. Así, la entrevista de evaluación debe emplearse con cualquier método de calificación de méritos que se utilice.

Objetivos fundamentales

- A) Proporcionar retroalimentación (feedback) al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.
- B) Dar oportunidad de que se asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- C) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, eventualmente o en determinada fecha, un puesto superior.

Técnica de la entrevista de evaluación

Las entrevistas de evaluación no son fáciles de dirigir; requieren un amplio conocimiento sólido de parte de los supervisores que las realizan.

Cuando se llama a un subordinado para entrevistarle, éste llega generalmente a la defensiva, esperando una reprimenda o, al menos, cautelosamente, sin saber aun de que se trata; por eso es importante aclarar que no es cosa de represión sino de sostener una plática acerca de su trabajo; cómo lo ha sentido y cómo siente lo que ha desempeñado. Esto es esencial para un buen reporte. Es

necesario tranquilizarlo, pero no darle pautas de respuesta, sino dejar que se exprese libremente. Serà indispensable que tal entrevista se desarrolle en forma dirigida; esto es, limitàndose el entrevistador a guiar la conversaciòn hacia las àreas que le interesan y obteniendo todo el material del entrevistado. Esto resulta esencial porque es aquel quien debe ser consciente del contenido de la entrevista.

Probablemente el entrevistado omita algùn tema importante o aporte datos que no coincidan con los que el supervisor tenga. En el primer caso, es prudente preguntar acerca de lo no mencionado, y en el segundo hacerle saber que no coinciden los datos con las afirmaciones del entrevistado, así como preguntar cuál puede ser la razòn de esto.

Para que esta tècnica se desarrolle normalmente es muy importante que el supervisor se limite a analizar y comprender o a señalar discrepancias. Es muy importante no juzgar ni criticar. Aunque el jefe tenga bastante informaciòn acerca de la conducta del empleado, debe dejar que sea èl quien vaya dando el material, guiàndolo en los casos en los cuales no lo obtenga espontàneamente. El espìritu de esta entrevista es de cooperaciòn y cordialidad. Se trata de una conversaciòn en la que ambos colaboran y así alcanzan fines comunes.

Desarrollo de la entrevista de evaluación

Como la técnica, el desarrollo de este tipo de entrevista comparte las características generales; empero, revisaremos aquellas que la distinguen de las demás:

a) Después de realizar un reporte adecuado, el supervisor debe pedir al sujeto que haga un análisis completo de su puesto, con las cualidades y responsabilidades que exige. El jefe debe confrontar los datos y guiar la exposición.

b) El jefe debe solicitar al subordinado que analice su propia actuación y la compare con los requisitos de su puesto.

c) Igualmente, es conveniente pedirle que resuma sus cualidades y sus deficiencias y, basándose en ello, dejarlo elaborar un inventario de metas, acorde con la realidad, que implique superación y cuyo progreso pueda ser verificado; pidiendo también una fecha razonable para su cumplimiento.

d) Debe fijarse un término para llevar a cabo una nueva entrevista en la que se analicen los frutos de la presente.

En aquellos casos en que se realice la entrevista de evaluación con el objeto de preparar al empleado para

ascender, debe pedirse que analice el puesto inmediato superior, en lugar del propio y, en función de él, resumir sus cualidades y deficiencias; por lo demás, la entrevista lleva un desarrollo semejante.

Algunos beneficios obtenidos mediante la entrevista de evaluación son: mejora la comunicación; se produce un común acuerdo entre jefe y subordinado, pues ambos hablarán el mismo idioma en lo que se refiere a deberes y responsabilidades del empleado; permite al empleado explicar anomalías y confusiones que puedan producir un concepto equivocado de su actuación; éste se siente también más satisfecho pues sabe que se interesan por su trabajo y por su futuro; la entrevista se convierte en un importante factor para motivar a los empleados, y permite preparar nuevos candidatos a puestos más importantes, que quizás de otro modo fueran difíciles de ocupar.

ORIENTACION Y CONSEJO

La orientación y el consejo son relacionados estrechamente con los conceptos relacionados con el desarrollo y apreciación del empleado. Son importantes también en otros campos de administración de personal como la medición de actitudes, la creación de la moral, las comunicaciones y el manejo y el manejo de querellas.

La orientación, el consejo y las entrevistas postapreciación requieren el cultivo intencionado de difíciles cualidades de relaciones humanas. Tal pericia se adquiere sólo por medio de una práctica larga y los resultados son a menudo inseguros en medio de las presiones del trabajo diario. La habilidad del gerente para conducir por medio de estos conocimientos depende de su personalidad, de su mentalidad y estilo de administración y del clima integral de la organización. Muchos gerentes evitan estas funciones complicadas. Para ser efectivos estos tres procesos requieren ambientes de organización receptivos y armoniosos, un conjunto de políticas de compañía que los apoye y el deseo de los gerentes de utilizar los estilos de administración apropiados. El departamento de relaciones con los empleados juega un papel importante en el desarrollo de estas actitudes y políticas y de los procedimientos subyacentes.

ORIENTACION

La orientación es un medio por el cual los gerentes influyen de manera constructiva en el desarrollo de las capacidades de sus subordinados por medio de una atención continua a las posibilidades de aprendizaje inherentes en sus experiencias cotidianas. En momentos estratégicos en esta continua relación la apreciación y revisión de la actuación formales, sistemáticas, proporcionan una opinión del progreso y adelantos del subordinado en relación con las metas y esperanzas que pudieron o no ser seleccionadas de común acuerdo. Sin embargo, sin tomar en cuenta las políticas y procedimientos de apreciación, la orientación proporciona una visión de la relación hombre-jefe desde el punto de vista de un devenir cronológico continuo.

La orientación requiere interés y acción del superior y del subordinado en los objetivos de desarrollo administrativo.

Los subordinados varían en sus habilidades y predisposiciones para lograr consideraciones sistemáticas, entendimientos y procesos de pensamiento de sus superiores. Algunos se sienten nerviosos al hablar con sus jefes; otros dudan en ser evidentes o agresivos en la búsqueda de mejoramiento; otros siguen estrategias conformistas y precavidas más que un análisis e investigación. Algunos están contentos con su nivel actual de desarrollo e inseguros de un futuro que los lleve a mayores

responsabilidades. Los subordinados cuidadosos, conformistas y leales pueden tener éxito en contextos de organizaciones donde se premia tal conducta.

El éxito en la orientación depende, pues, notablemente de un encuentro mutuo de las mentes del superior y de sus subordinados acerca de las metas y ventajas para ambos.

Elementos de la orientación

Los elementos básicos de la orientación son: 1) aprendizaje por medio de la observación y el ejemplo, 2) delegación apropiada de autoridad y 3) afinidad y cualidades interpersonales.

El aprendizaje y la orientación: La imitación es una forma de aprender y el principio básico de aprendizaje de la orientación. Idealmente el superior desea enseñar; el subordinado quiere aprender. El superior reconoce que su conducta puede ser copiada y que pueden adoptarse su estilo de pensar y administrar. La imitación ciega es, desde luego, autoderrotista y estéril y el subordinado puede aprender una conducta indeseable o una benéfica. La finalidad de la orientación no es que el superior produzca copias de sí mismo, sino más bien que desarrolle las habilidades del subordinado guiándolo y ampliando sus oportunidades de actuación y de adaptación de responsabilidad. Un peligro inherente reside en la posibilidad de transmitir las

deficiencias del superior, sus errores, sus malos hábitos y sus actitudes inconvenientes. Para evitar estas posibilidades se necesita que el orientador se conozca a sí mismo profundamente y que haya una independencia considerable, selectividad y juicio de parte del subordinado.

El status y la autoridad formales del superior en la organización inhiben la iniciativa del subordinado en el proceso de orientación, especialmente en ambientes de "inflexibilidad". Sin embargo, la acción de orientación requiere que el subordinado encuentre estrategias que lo capaciten para tomar la iniciativa y aliente a sus superior a aceptar su papel de orientador. Su dilema es impedir un indebido conformismo, servilismo e imitación ciega por un lado y el odioso fastidio de una excesiva ambición por el otro lado. Un subordinado demasiado ansioso puede ser un problema tan grande como el que es demasiado letárgico. No obstante, en la mayoría de las relaciones hombre-jefe existe una discrepancia de opinión acerca del camino apropiado para el desarrollo y progreso del subordinado. Siempre existirá un poco de discrepancia y la teoría de la orientación no postula un entendimiento completo y perfecto hombre-jefe en todos los puntos. Además es una relación que cambia y se desarrolla con el tiempo.

La mayoría de los gerentes no tiene facilidad para aceptar

la necesidad de autoexámenes o autoanálisis críticos en bien del subordinado. El hacer eso priva al gerente de algunas de las protecciones de su puesto y autoridad. Su éxito se refleja en los éxitos de sus subordinados más que en sus contribuciones exclusivamente. Como credor de hombres debe dar a sus subordinados claro reconocimiento por sus logros. Se convierte en un patrocinador y auxiliar de sus subordinados y si es necesario en su defensor. Acepta riesgos calculados llegando a depender de esa manera de sus subordinados. Su máxima recompensa consiste en ver el desarrollo de sus subordinados y en cualquier reconocimiento que la compañía estructure en la opinión que tenga de él como creador de hombres.

La orientación y la delegación: El segundo elemento importante en la orientación es la delegación por la cual se asignan a los subordinados deberes o tareas de mayor alcance, dificultad y desafío, junto con la libertad de llevar a cabo las asignaciones con suficiente amplitud en cuanto a la manera de efectuar el trabajo.

En la delegación el superior asume riesgos calculados por los posibles errores de sus subordinados. Trata de aquilatar precisamente las capacidades de sus subordinados para saber qué tan duro y qué tan rápido debe acelerar su desarrollo. Algunos ejecutivos deliberadamente asignan tareas que consideran un tanto

por encima de las capacidades de sus subordinados. Sacándolos de los límites donde se sienten a gusto es más fácil medir los límites y calidad de sus capacidades. Esto permite a los subordinados mostrar cualidades ocultas o insospechadas. Muchos se portan a la altura cuando se les da la oportunidad de actuar fuera de sus límites acostumbrados. La delegación, pues, requiere que el supervisor tenga confianza en sus subordinados y que él mismo esté consciente de que es más fácil y productivo cuando prolonga su acción por medio de sus subordinados.

Obstáculos a la información: Se confabulan una serie de condiciones para hacer difícil una delegación efectiva. Algunas son de naturaleza organizativa y otras estriban en los atributos personales de los gerentes y de sus subordinados.

Dentro de las cortapisas de la organización están ciertos ambientes de compañía en los que los ejecutivos deben siempre aparentar estar muy ocupados y trabajando duro o en que las personas critican a los demás o sospechan de ellos con demasiada facilidad. Algunos ambientes condicionan las decisiones sobre bases cotidianas; otras permiten una deliberación calmada y una planeación preventiva. Los diseños de organización que destacan la estructura vertical más que la horizontal pueden forzar una dilución de responsabilidades delegadas sobre demasiados niveles y los gerentes se ven impelidos, por la demasiada insistencia en la necesidad de trepar en la jerarquía, a mantenerse en sus

imperios y a hacer una buena demostración para sus patronos. En las estructuras horizontales la delegación se lleva a cabo en un número mayor de ejecutivos que colaboran en menos niveles.

Entre los factores personales que restringen la delegación están las tendencias de los subordinados a evitar las responsabilidades, el miedo a las críticas, la indifferencia, la falta de confianza en sí mismos y la poca capacidad. Muchos gerentes prefieren hacer las cosas ellos mismos en vez de delegar y en ocasiones es cierto que el superior puede hacer las tareas mejor que él mismo. Algunos gerentes carecen de la habilidad para guiar y aconsejar al subordinado sin una excesiva interferencia cuando está haciendo el trabajo delegado; otros más carecen de confianza en sus subordinados. También juegan su parte los hábitos y las ambiciones personales. Finalmente, los gerentes a menudo dejan de ejercer los controles y revisiones adecuadas una vez que han delegado algunas tareas.

Cualidades interpersonales: La experiencia enseña que la necesidad de mejoramiento es altamente personal e individual para cada gerente. Los cursos de desarrollo se diseñan alrededor de lo que se supone son los problemas y necesidades generales de los gerentes. Y al contrario la orientación hace posible la atención del superior a las necesidades individuales de sus subordinados. Pero el superior debe ganar el derecho a la

confianza y respeto de sus subordinados y el subordinado a su vez debe ganar la confianza y respeto del superior. En la relación de orientación cada parte aprende a comunicar a los demás su entusiasmo, sus desilusiones, frustraciones y la desaprobación donde existan. Todo aprendizaje debe pasar por frustraciones y luchas; la orientación guía y dirige la lucha mutua del superior y sus subordinados según desarrollan una relación de trabajo efectiva.

Una serie de cualidades interpersonales específicas apoyan el proceso de orientación. Primero, la cualidad de observación, que puede adquirirse con la práctica, facilita la detección anticipada de los síntomas de un problema. Segundo, la práctica en hacer preguntas capacita al superior y a sus subordinados para poner a prueba los motivos y razones que apoyan sus acciones. De este modo obtienen pensamientos y análisis detallados unos de otros. Tercero, la cualidad de comunicación, particularmente de saber escuchar, aumenta su entendimiento mutuo. Finalmente, la facilidad para demostrar, ilustrar y dar ejemplos ayuda a la claridad y entendimiento. La demostración, más que la dicción, es una herramienta pedagógica importante.

ENTREVISTAS POSTAPRECIACION

La mayoría de los sistemas de apreciación de la actuación prevé entrevistas en las que el apreciador analiza sus conclusiones con cada uno de sus subordinados. Los principios generales que están en la base son similares a los de la función de aconsejar y orientar, tanto en los planes más tradicionales, como en las apreciaciones orientadas hacia resultados, la aplicación de resultados es un paso crítico; pero muchos gerentes lo rechazan. Aquí descansa la fuerza de los métodos orientados hacia resultados que proporcionan una base más segura, digna y defendible para tales análisis que las escalas gráficas. Los programas de entrenamiento e información diseñados con cuidado, ayudan a reducir la oposición de los supervisores. También es benéfico permitir a cada uno de los interesados modificar y desarrollar su propio estilo de administración de acuerdo con su creciente experiencia.

Propósitos

Las entrevistas posteriores a la apreciación a veces se llaman entrevistas de "retroinformación" o revisiones de actuación. Estos términos connotan el propósito general de tales entrevistas que es hacer un uso constructivo de las conclusiones de la apreciación informándolas a los subordinados y analizándolas con ello. Esto ahuyenta las dudas y especulaciones

que de otro modo podría albergar el subordinado y prepara el camino para modificar y renovar las metas de actuación en que se han puesto mutuamente de acuerdo.

El objetivo básico del superior es ayudar al subordinado en su desarrollo mediante el alcance de una mayor conciencia de sus limitaciones y cualidades y mediante la comunicación de cómo lo está haciendo. Otro propósito importante para cada participante es crear un entendimiento mutuo y una relación personal fuerte como fundamento para una actuación efectiva. Los propósitos específicos incluyen la programación de actividades mutuas para el período siguiente, el establecimiento de objetivos acordados mutuamente y la decisión de pasos específicos que conduzcan a una mejor actuación del subordinado. Entre los resultados incluidos ilegítimamente en las revisiones de actuación están la terapia o acción disciplinaria. Ambas son incompatibles con los objetivos de la revisión. La terapia está fuera del alcance del entrenamiento y de la capacidad de la gran mayoría de los gerentes.

El centrarse en los resultados más que en los rasgos de personalidad o las características personales de los subordinados proporcionan el plan central de la entrevista de actuación igual que como sucede en la apreciación misma orientada hacia los resultados. Tal hincapié no necesariamente disipa todos los factores emocionales o de personalidad ni elimina la duda, el

temor y otras tensiones, pero coloca la relación hombre-jefe sobre una base digna y más aceptable. Elimina los insultos y evita la función de "representar a Dios". Es más legítimo y efectivo para un gerente el analizar el trabajo de su subordinado que criticarlo subjetivamente por sus defectos personales. Entonces el intercambio se basa en lo analítico cuando el superior y el subordinado pueden aceptar sus papeles dentro de la organización y reconocen sus diferencias de opinión y evaluación sin las abstracciones y generalidades de los enfoques por rasgos. Esto reduce la tendencia del subordinado a sentirse a disgusto, a discutir y mostrarse hostil o a la defensiva.

Métodos de entrevistas de actuación

Existen tres tipos de entrevistas de actuación postapreciación: 1) el método de hablar-y-convencer, 2) el método de hablar-y-escuchar y 3) el método de solución de problemas. Cada uno tiene diferentes objetivos y métodos y por tanto requiere diferentes técnicas en el entrevistador.

En el método de hablar-y-convencer el gerente comunica su apreciación, trata de lograr su aceptación y consigue el consentimiento del subordinado en cuanto a seguir sus sugerencias de cambio. En el método de hablar-y-escuchar el gerente comunica sus hallazgos de apreciación y permanece alerta a las respuestas

del subordinado. Explora las reacciones del subordinado a la evaluación con el objeto de relajar la tensión haciendo frente a desacuerdos básicos. La modalidad de solución anula la función del gerente como juez estableciendo en cambio su papel como ayudante. Los descubrimientos no necesariamente se comunican, o se comunican indirectamente o sólo parcialmente. El superior y su subordinado juntos se centran en la solución de problemas y en los modos como las acciones de ambos pueden afectar la solución.

Las entrevistas de actuación postapreciación de los tipos segundo y tercero descansan profundamente en los principios, conceptos y teorías de entrevistas no directivas. Las cualidades que se necesitan son difíciles de aprender, lo cual en parte es responsable de la trepidación con la que muchos gerentes manejan sus entrevistas de retroinformación. Los diferentes papeles en la organización del superior y del subordinado inhiben las oportunidades de un entendimiento mutuo completo. El subordinado tiende a pensar que "el jefe es siempre el jefe" y a que "yo dependo de este hombre". El superior tiende a pensar que "tengo que mantener mi autoridad"

Los métodos no directivos, si se usan apropiadamente, ayudan a anular las barreras de autoridad mediante el hincapié en la comunicación en dos sentidos y en la apreciación mutua. Hacen posibles el máximo respeto y dignidad entre superior y

subordinado. Conducen a una atmòsfera franca y abierta en que pueden reconocerse mutuas responsabilidades y ser identificados màs fàcilmente los errores y aciertos individuales.

Como conducir entrevistas de actuaciòn: La mayoría de las compañías, particularmente las que recalcan apreciaciones basadas en resultados, proporcionan al superior guías o planes bàsicos que facilitan las entrevistas de actuaciòn.

Un modelo característico en las instrucciones de la compañía para entrevistas de actuaciòn se conoce como "la tècnica del emparedado". El entrevistador comienza con alabanzas y felicitaciones por lo que ha sido hecho bien, luego presenta las fallas y las críticas seguidas por una insistencia en comentarios favorables y por el acuerdo sobre las metas del pròximo periodo. Aun cuando esta idea tiene cierta lògica es una respuesta demasiado còmoda al problema de tensiones irreducibles entre el hombre y su jefe. El subordinado puede reconocerla como una tècnica y molestarse. La facilidad y habilidad para aceptar las críticas y al mismo tiempo la necesidad de elogios varàn de una persona a otra y los sentimientos individuales varían de tiempo en tiempo. Por eso el superior debe juzgar estos factores y preparar su plan en consonancia. Entre sus subordinados algunos estaràn por debajo del promedio, otros en el promedio y unos cuantos seràn sobresalientes. Algunos seràn alcohòlicos o tendràn

problemas emocionales; otros serán estables o insensibles o taciturnos. Sus edades, experiencias y antecedentes varían. Estos y otros elementos deben tenerse en cuenta.

En muchos casos los subordinados esperan críticas y tienen la valentía para encararlas. Pueden mostrarse sorprendidos o sospechosos si no aparecen críticas razonables. En efecto, algunos empleados han mostrado la tendencia a ser más estrictos en la evaluación de su propia actuación que sus iguales o superiores. No obstante, el encontrar la manera de presentar las críticas es un gran problema para el entrevistador de actuación. Las críticas necesarias deben relacionarse con la actuación en el trabajo, y los factores de personalidad sólo entrarán en juego si tienen una clara injerencia en el análisis de las dificultades del subordinado. El superior debe presentar las críticas honradamente, pero sin ambages y sin ligereza. Sin embargo, las críticas no deben dominar la entrevista; el superior debe hacer hincapié en las posibilidades de un desarrollo constructivo durante el trabajo del subordinado. Es imperativo que mientras están mencionándose los puntos de crítica el supervisor mantenga una actitud de aceptación del individuo como persona. No necesita aprobar todo lo que hace el subordinado pero puede mantener una aceptación no prodigando juicios de valor sobre una base personal.

La entrevista es un tipo de situación psicológica que el

supervisor debe entender totalmenet.No se trata de un juego o una batalla de agudezas entre el individuo y su jefe.El superior debe evitar discutir hasta donde sea posible pero si eso sucediera seria mejor circunscribirlo a problemas objetivos y podria manejarse por las tènicas no directivas.El superior debe evitar una actitud amenazadora y a cambio de eso debe hacer la entrevista llevadera pero a nivel de negocios.Pueden intercambiarse informaciòn y opiniones,deben esclarecerse los objetivos y debe llegarse a acuerdos acerca de las metas futuras:los cambios y planes de acciòn que deberàn venir.Las actitudes y sentimientos del supervisor y del subordinado se reconocen,se revisan,se analizan y se aceptan sin una confrotaciòn personal directa.El supervisor no està tratando de cambiar la personalidad del subordinado o de modelarlo segùn su propia imagen,pero sì puede sugerir cambios constructivos.Debe permitir suficiente tiempo para que el subordinado haga preguntas y sugerencias.Los planes para el futuro deben incluir los horarios en que se llevaràn a cabo.

Sin importar los mètodos que se usen para hacer provechosas esas conversaciones ni el grado de tènicas interpersonales que tengan el supervisor y el subordinado,siempre se presentarán dificultades y se cometeràn errores.Muchas personas no se sienten completamente a gusto con la conducta que exige su funciòn.Pueden sentirse acorralados,forzados y demasiado dependientes.Los

subordinados en las organizaciones burocráticas están conscientes de su dependencia: necesitan su trabajo y la aprobación de sus jefes para seguir adelante. Los jefes pueden aprovecharse de esta necesidad y de su poder discrecional para recompensar o castigar. Pero los jefes también tienen sus dificultades en las entrevistas postapreciación. A la comunicación de reconvenciones y de comentarios adversos se añade una cierta cantidad de desagrado que no puede evitarse. Pueden tener al subordinado ansioso que pretende llegar a su propio puesto o que puede tener más capacidad que él. Además los subordinados representan problemas potenciales y la necesidad de decidir. Exigen cosas. Ponen en peligro el prestigio y la posición del jefe y en parte representan la clave de su éxito. Por todas estas razones los supervisores necesitan una larga y sabia experiencia para dominar los estilos y técnicas postapreciación que llevan el ciclo de apreciación hasta su completa realización.

Hay otras varias consideraciones que gobiernan el manejo y uso de las entrevistas postapreciación. Una es el ambiente en que se llevan a cabo las entrevistas. A menudo éste es la oficina del jefe: generalmente símbolo de su posición y autoridad. De preferencia, la entrevista debe hacerse en condiciones de comodidad, de quietud, de serenidad y sobre todo en privado, donde casi no haya símbolos de autoridad o de posición. Es importante evitar las presiones y las interrupciones durante la entrevista.

Otro factor decisivo es una planeación anticipada. El supervisor y el subordinado deben planear de antemano. El supervisor deberá tener notas y registro tangibles de la entrevista misma. Puede revisar el expediente continuo del empleado y sus anteriores apreciaciones. Debe analizar todo lo que sabe del subordinado de dentro y de fuera de la compañía. Debe verificar las descripciones de tareas, las guías de puestos y manuales de organización. Lo más importante de todo, debe planear la estructura de la entrevista. Deberá decidir cuál es el comienzo más apropiado para que gane y mantenga el control. Deberá programar los puntos básicos para presentarlos en orden y de manera organizada. Deberá planear cómo acabar la entrevista. Organizará sus puntos y la información correspondiente y estará preparado con ejemplos concretos. Puede decidirse por estrategia diferente para empleados problemas y para los que son empleados eficientes.

Entrenamiento para entrevistas postapreciación: Las sesiones de entrenamiento y práctica han resultado útiles a los gerentes para desarrollar e incrementar las técnicas explicadas anteriormente. Pocos poseerán estas cualidades por instinto y la mayoría seguirán dudando de su propia adecuación. Lo característico del entrenamiento es el aprendizaje en la práctica. Los gerentes pueden mejorar su confianza y experiencia en las entrevistas postapreciación estableciendo sesiones de práctica, usando la

representación de los hechos, mediante cintas grabadas, casos prácticos y demostraciones. Pueden tener la oportunidad de poner a prueba su propia capacidad en las sesiones de entrenamiento lejos de la presión de una verdadera entrevista. Pueden observar cómo hacen el trabajo otros, tanto experimentados como inexpertos. Pueden utilizar películas o grabaciones de las observaciones de las representaciones para autoanálisis y autocrítica de sus cualidades en este campo.

LA ACTIVIDAD DE ACONSEJAR

La idea de la actividad de aconsejar como existe en la industria moderna nació de las etapas iniciales del movimiento de relaciones humanas.

La naturaleza de la actividad de aconsejar

Esta actividad puede ser formal o informal. La informal se da en el curso natural de las relaciones humanas entre los individuos que tienen confianza y respeto mutuo para los juicios del otro. Frecuentemente el subordinado o su superior o ambos no se dan cuenta de que se está llevando a cabo una actividad de consejo. Es esencialmente una actividad no planeada o programada. La actividad informal es un aspecto generalmente

reconocido de la función del gerente. Sin embargo, sus usos son limitados y aunque puede ayudar a evitar que algunas dificultades se vuelvan peores no puede confiarse en ella para aliviar problemas graves de los empleados.

La actividad formal consiste en la intención directa de estructurar una relación de asesoría entre el empleado y el supervisor o un consejero entrenado profesionalmente. La consultoría proporciona un programa planeado de procedimientos y políticas de la compañía. Tales programas reconocen las omnipresentes influencias que crean para los empleados los problemas personales no resueltos y admiten que la compañía puede desempeñar un papel en el restablecimiento de la eficiencia del trabajador perdida por la intrusión de perplejidad y ansiedad personales.

Políticas de la función de aconsejar

Las políticas de la compañía y las actividades administrativas hacia la actividad de aconsejar van desde los completamente negativas hasta las altamente positivas. Las que se oponen al reconocimiento formal del proceso de consultoría niegan que esta asesoría contribuya a las utilidades y opinan que la compañía no debe mezclarse en los problemas personales de los empleados. Dudan que los gerentes sean competentes para tratar los

problemas de los empleados.

Las compañías que están a favor de la asesoría sostienen que es imposible separar los problemas personales de los empleados de los problemas de su puesto o de su trabajo. Reconocen que todos los empleados en un momento o en otro se enfrentan a tensiones, crisis y dilemas que requieren ayuda y atención de alguien con autoridad en el lugar de trabajo. Tales compañías establecen políticas y procedimientos de asesoría e identifican funciones administrativas apropiadas en esta área. Entrenan a sus gerentes en los aspectos de aconsejar de sus trabajos. Contratan consejeros profesionales para auxiliar en esa actividad a los gerentes. Consideran la actividad de aconsejar como un medio de mantener o mejorar la productividad del empleado y la satisfacción en el trabajo y reconocen que el ambiente mismo del trabajo es a menudo la causa de los problemas de ajuste del empleado.

Las opiniones de los sindicatos han sido generalmente negativas en relación a esta actividad. Opinan que las compañías quieren mantener "felices" a los trabajadores lo suficiente para hacerlos dóciles, dependientes y en buena disposición para aceptar la lógica de la administración sin chistar. temen que la asesoría permita a la administración manipular a los empleados y les inculque sentimientos antisindicales.

Objetivos y métodos de la actividad de aconsejar

La mayoría de las compañías no dependen de la asesoría que sucede espontáneamente en las interrelaciones informales y no planedas de la gente en el trabajo. La actividad formal de aconsejar sobre una base sistemática, planeda, ocurre en tres niveles principales: 1) la asesoría del gerente en su contacto cotidiano con sus subordinados, 2) consultoría profesional dentro de la firma por miembros del cuerpo de personal y 3) consultoría terapéutica o tratamiento médico por psicólogos o psiquiatras clínicos dentro y fuera de la compañía.

Los programas de consultoría industrial o de empleados se componen de los esfuerzos relativos y cominados de las personas de los tres niveles, pero dentro de la compañía la mayoría de esta actividad la ejecutan los gerentes o especilistas de personal. En ocasiones ambos trabajan estrechamente en casos especiales. Un programa interno puede ser conducido satisfactoriamente por gerentes y especialistas de personal, pero generalmente es conveniente que exista apoyo complementario de practicantes profesionales a menos que la compañía esté en posibilidades de emplear un cuerpo de psiquiatras clínicos y médicos de tiempo completo.

No hay duda en cuanto a la necesidad de aconsejar a los

empleados. La enfermedad con base neurótica o emocional da razón de una gran parte del ausentismo de los empleados. Las indisposiciones emocionales y los problemas personales afectan seriamente la actuación en el trabajo y por tanto son costosos para la compañía.

Actividad de aconsejar a los gerentes

El objetivo general del gerente al dar consejos a sus subordinados es ayudar al individuo a seguir siendo eficiente en su trabajo y en las responsabilidades de la compañía. Los gerentes se encuentran ante tres clases de dificultades de los empleados: 1) los empleados pueden tener dificultades técnicas en su trabajo, 2) pueden enfrentarse a un problema de selección vocacional y 3) el empleado puede tener problemas personales absorbentes que interfieren con el desempeño de su trabajo.

Los problemas técnicos relacionados con el trabajo o el puesto rara vez plantean un problema serio de consejo para el gerente. El sabe por experiencia cómo sugerir cambios que ayudarán al empleado a volver a una actuación efectiva. Los problemas de carrera son más complejos. A menudo los empleados se encuentran en una grave crisis acerca de lo atinado de su elección de carrera, de su asignación en el trabajo, de sus ocupaciones o de su progreso dentro de ellas. La acción de aconsejar en este tipo de

problemas se llama orientación vocacional. Parte de ésta se lleva a cabo en las preparatorias, en las universidades y en agencias privadas, pero dentro de las compañías los especialistas de personal están generalmente mejor equipados para lanzarse a este tipo de asesoría cuando los empleados tienen un problema que resolver. El gerente puede no saber acerca de trabajos o carreras alternos y no dispone de tests o de otra información a su alcance: por eso el gerente generalmente envía sus casos que necesitan orientación profesional al departamento de personal.

Los problemas personales, emocionales o de ajuste son los más difíciles para los gerentes y para los especialistas de personal. Los gerentes a menudo se sienten incompetentes para proporcionar consejos adecuados en este campo. Se necesita un largo entrenamiento profesional para resolver problemas serios en este campo. Algunos gerentes habitualmente evitan el desarrollar relaciones con los subordinados que provocan confidencias personales. Aun con entrenamiento en la función de consultor el gerente tiene que verse las, sobre una base de consultoría, con un reducido número de problemas. Es importante para él saber hasta dónde llega su capacidad y saber hacer las transferencias de problemas sin abdicar sus propias responsabilidades. Cuando las dificultades son profundas o extensas o de naturaleza demasiado emocional o cuando la conducta es altamente anormal el gerente generalmente llama en su auxilio al departamento de personal. Sin

embargo, esto no, absuelve al gerente de una conexión y asistencia y participando en los planes para el logro de un mejor ajuste del empleado. Podría tener que hacer cambios y corregir dificultades internas que causan o intensifican los problemas del empleado.

De esta manera caen sobre las espaldas del gerente fardos ingentes por la aplicación de los procesos de asesoría. Es de gran importancia el hecho que generalmente él inicia el proceso de asesoría, aunque en un momento éste siga otros pasos hasta solucionarse. El empleado con problemas puede no saber qué hacer y a menudo aplaza su solicitud de ayuda. Por tanto el gerente eficiente conoce suficientemente a sus subordinados para notar los cambios en ellos. Permanece franco y accesible y cultiva la confianza de ellos en él como una persona confiable y accesible. La pericia del gerente en reconocer una necesidad de consejo es importante pues la tardanza deja o causa ajustes drásticos o problemas de conducta en el grupo de trabajo.

El gerente no sólo debe reconocer los problemas personales de sus subordinados que ya existen o están naciendo, sino que debe analizar los problemas que observe o que los empleados le presentan a su atención. El reconocimiento y la interpretación se ven complicados por el hecho de que lo que parece ser un problema de crisis, técnico o de carrera puede en realidad tener implicaciones mucho más profundas como síntoma de problemas

personales subyacentes. Los empleados con problemas no los describen o no los presentan en forma ordenada, lógicamente ni directa. Sus ansiedades pueden ser vagas e inciertas incluso para ellos mismos. Esto a menudo los conduce a presentar sus quejas o querrelas en términos que creen más aceptables, en la forma de quejas de salarios, o queja acerca de las condiciones de trabajo. Por eso el gerente puede encontrarse con problemas personales profundos en los empleados si investiga más en lo que parece ser superficialmente un problema de supervisión rutinario, como ausencias, acciones disciplinarias o disputas comunes de trabajo.

A menudo el gerente no se da cuenta de las dificultades anormales del empleado hasta que el subordinado busca su ayuda. Puede incluso no reconocer inmediatamente los síntomas de dificultad que apuntan hacia problemas continuos o mayores. Muchos gerentes carecen del entendimiento adecuado de la naturaleza y efectos de los problemas mentales, emocionales o personales de los empleados. Toman la conducta del empleado según su valor literal o aparente, sin darse cuenta de una conducta patente a menudo oculta problemas más profundos. Ellos demasiado a menudo asumen una explicación materialista a todo problema o exigencia. Son reacios a reconocer, aceptar y tratar temas tales como temor, preocupación, ansiedad, incluso después de detectar algunas de sus manifestaciones. Pero los gerentes que desarrollan

una relación de orientación estrecha y auxiliadora con sus subordinados encuentran difícil dejar de ayudar a sus subordinados en sus problemas personales. reconocen la validez de algunos de los conceptos básicos de relaciones humanas como considerar al hombre integralmente. Los problemas personales y los relacionados con el trabajo van de la mano y son bastante inseparables y el empleado no deja fuera todos sus problemas personales, sus preocupaciones o dificultades cuando llega al trabajo. se lleva consigo toda su personalidad al trabajo y es este hecho con el que debe encararse el supervisor.

Consejeros especialistas

Las compañías emplean varias clases de especialistas para proporcionar servicios e información, y también consejo.

Los especialistas en dar consejos se encuentran en muchas compañías actualmente. Sus funciones principales son: 1) aconsejar a los empleados que los supervisores envían al departamento de personal y cuyos problemas no pueden ser manejados por el supervisor solo, 2) aconsejar a los empleados que buscan asistencia sin ir primero a sus supervisores, 3) trabajar con los supervisores en la mejoría de sus actividades de asesoría y 4) asistir a la compañía sobre políticas y procedimientos en cuanto éstas afecten la estabilidad de satisfacción personal de los empleados.

De este modo los consejeros juegan un papel preventivo y curativo al mismo tiempo. Proporcionan un recurso técnico básico a los gerentes al atender sus problemas de personal más serios. También proporcionan una fuente de asistencia fuera de la relación hombre-jefe, cuando la misma relación es un problema. El gerente puede no darse cuenta de que es parte del problema del subordinado o de que su autoridad y posición militan contra la confianza del subordinado. El papel de consejeros entrenados es así un catalizador calculado para zanjar las dificultades de entendimiento entre los empleados y el sistema jerárquico.

La naturaleza y grado de entrenamiento y experiencia de consultores profesionales varían ampliamente. Algunos son especialistas de personal con muchos antecedentes e interés en ser consejeros. Otros son psicólogos industriales o personas entrenadas como consejeros. Algunos estados regulan los consejeros profesionales estableciendo procedimientos de exámenes y de certificados. En algunos casos las compañías tienen psicólogos o psiquiatras clínicos de tiempo completo para la diagnosis preliminar y tratamiento de los problemas de salud mental.

Los consejeros profesionales de personal siguen códigos y prácticas de ética que recalcan la naturaleza privada de la relación entre el consejero y su cliente. Los consejos o sugerencias dadas a la información recibida no deben ser

divulgadas pues la divulgación mina la empatía y reduce las posibilidades de lograr mejoría o ajuste de los problemas del empleado. El departamento de personal debe organizar la función de asistencia de modo que funcione dentro del cuadro profesional y ético. El consejero generalmente está libre de responsabilidades administrativas y de autoridad y debe demostrar que no es parte del sistema de autoridad que controla al empleado. Debe manifestar con toda claridad los objetivos y métodos de asesoría de manera que aliente a los empleados a que le comuniquen todos sus problemas. El consejero profesional, como el gerente, deben reconocer cuándo deben enviar a una persona al siguiente nivel de consultoría de la compañía o a las agencias y consultorios de la comunidad.

Actividades de asistencia terapéutica

Aun cuando puede haber algunos efectos terapéuticos en consultoría profesional de personal, la terapia no es el objetivo principal y los consejeros departamentales deben reconocer siempre que sea posible los casos serios que necesitan enviarse a consultorios médicos o clínicos.

En la mayoría de las compañías que tienen psicólogos y psiquiatras clínicos, éstos generalmente tienen su sitio en la sección de seguridad e higiene del departamento de

personal. Tienen conexiones con los hospitales, clínicas locales y con varias agencias externas y servicios de la comunidad. Los psiquiatras poseen títulos en medicina y los psicólogos clínicos tienen entrenamiento en la rama de ciertos problemas de salud mental. Su objetivo es diagnosticar los problemas de salud mental y hacerse cargo de las medidas preventivas siempre que sea posible. Pueden proporcionar algún tratamiento a los individuos que pueden ser restablecidos a sus trabajos en un período relativamente corto dependiendo de los límites de las políticas de la compañía.

ACCIONES CORRECTIVAS

El objetivo básico de la evaluación de resultados es tomar decisiones para corregir las deficiencias, por lo que la entrevista con el empleado debe dar información sobre éstas en el rendimiento, así como las bases para planificar su mejoramiento. Por lo tanto, después de una evaluación el empleado y el supervisor deben acordar ideas y planes para la acción correctiva. Sin ella, las deficiencias del personal continuarán y se harán probablemente más graves. Algunas veces los empleados cuyo rendimiento está por debajo de lo normal, no entienden exactamente lo que se espera de ellos. Sin embargo, una vez que saben cuáles son sus responsabilidades, la acción correctiva se facilitará para mejorar el rendimiento. Por ello, muchas organizaciones realizan evaluaciones y entrevistas frecuentes a los empleados nuevos. Es importante recalcar que las evaluaciones deben hacerse por el propio superior y no deben delegarse a otro subordinado, ni al Departamento de Personal, porque se pierden los efectos buscados.

Cuando el departamento de personal cuenta con una sección específica o un responsable para la evaluación del desempeño de trabajo, además de tomar decisiones acerca de casos problemáticos y estudiar, evaluar, y resolver sobre los informes de la evaluación, debe también aconsejar acciones en torno a éstos. Ha de examinar los informes y toma nota de cualquier indicio de

necesidad de acción, como el apoyo al supervisor con adiestramiento para el subordinado, estímulos financieros, cambio de departamento, o bien en su caso preparación de la acción legal correspondiente. Si el supervisor no reconoce la necesidad de tal acción, el departamento de personal puede hacerlo conciente de ella y recomendar lo adecuado. A continuación se describirán las principales acciones a seguir:

Capacitación para el puesto

La evaluación puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o de darle instrucción para acrecentar su conocimiento y habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo. La mayoría de los empleados tienen talentos e intereses que podrían ser aprovechados tanto por ellos mismos como por la organización.

Cuando se hacen los nombramientos iniciales, puede ser que ni el supervisor ni el Departamento de Personal sepan qué se puede hacer para que el individuo aproveche mejor sus habilidades.

Durante los primeros días es conveniente hacer evaluaciones que sirvan para identificar determinadas características del nuevo empleado. Mientras los empleados van adquiriendo conocimientos y destrezas adicionales, tanto por las experiencias

del trabajo como por la capacitación que se les dé, deben tener la oportunidad de lograr su mejor utilización tomando decisiones relacionadas a sus talentos y experiencias.

Traslados

Un traslado implica la colocación de un individuo en otro trabajo, cuyos deberes, responsabilidades, posición social y remuneración son aproximadamente iguales a los del trabajo anterior. Un traslado puede requerir que un empleado cambie de grupo laboral, lugar de trabajo, o unidad de organización; y aún puede hacerse necesario el mudarlo a otra área geográfica. Los traslados facilitan la colocación de empleados en trabajos en los cuales hay mayor necesidad o mejor utilización de sus habilidades.

También permiten ubicar a los empleados en empleos preferidos por ellos y que pueden ejercer más efectivamente; a veces los traslados facilita que los empleados se unan a un grupo de trabajo dentro del cual pueden trabajar mejor. Puesto que es probable que ocurra alguna pérdida de eficiencia mientras los empleados trasladados van aprendiendo y adaptándose a sus trabajos nuevos, hay que apoyarlos con la capacitación para el puesto y mantener algún grado de control sobre ellos.

Promociones

Una promoción implica un cambio de asignación de un trabajo de nivel más bajo a uno de nivel más alto dentro de la organización. Normalmente, el trabajo nuevo trae un aumento de sueldo y de posición social y exige más en términos de la responsabilidad o de las pericias requeridas. Al igual que en los casos anteriores se debe apoyar con capacitación tanto antes de la promoción como durante las primeras semanas después de producirse ésta.

Propósito de la promoción

Las promociones permiten que una organización utilice más efectivamente cualquier talento y pericia que hayan desarrollado los individuos. La oportunidad de obtener una promoción sirve como incentivo para que los individuos mejoren sus capacidades y rendimiento. También pueden servir como una recompensa y como evidencia del agradecimiento de la organización por logros anteriores. Si se administra adecuadamente, el programa de promoción sirve para mejorar la moral y la eficiencia de los empleados.

Razones para la promoción

Los dos criterios principales para determinar promociones son el mèrito y la antigüedad. Aunque el tèrmino mèrito se aplica màs correctamente al registro de rendimiento del individuo, tambièn se usa con respecto a sus habilidades. Por ello, se puede decir que el tèrmino "merito" se refiere tanto al rendimiento anterior como a la habilidad. De esta manera se usa el concepto como un criterio para la determinaciòn de si un individuo està calificado para alcanzar los requisitos de un trabajo de nivel màs alto. El mèrito abarca las calificaciones de rendimiento, los registros del historial individual y los resultados de pruebas profesionales pertinentes para el nuevo puesto. La antigüedad se refiere a la cantidad de tiempo que un empleado lleva trabajando. Aunque la antigüedad en el puesto parece indicar que el empleado es idòneo para ascender, presenta varios problemas.

De ordinario, al reconocer el mèrito y la antigüedad, el problema no es escoger entre los dos factores; el problema es determinar cuànta importancia hay que dar a cada uno de ellos. Pocas veces se concentra exclusivamente en uno u otro, aunque en general las organizaciones prefieren dar màs importancia al mèrito. Sin embargo, aunque no està restringida por un acuerdo laboral, puede que la administraciòn se encuentre presionada por

el sindicato en la situación de dar considerablemente más reconocimiento a la antigüedad, a causa de las dificultades encontradas en medir efectivamente el mérito relativo y en convencer a los empleados de la precisión y justicia de tal medida. En México, los sindicatos presionan tanto a la empresa como al jefe inmediato para que sólo asciendan al más antiguo, creando así problemas de baja productividad, porque el empleado no se esmera para mejorar si sabe que el tiempo de empleo es el único factor. Al considerar los candidatos para la promoción, hay que tener en cuenta que el rendimiento actual en el trabajo no es necesariamente la base más exacta para la predicción de éxito en un trabajo de nivel más alto. Este hecho es especialmente significativo si se trata de una promoción a un tipo diferente de trabajo, como el promover un operador a un trabajo como supervisor, en el que deberá ejercer autoridad, para lo cual quizá no esté preparado.

Descensos de rango

Un descenso de rango consiste en un cambio de asignación a un trabajo de nivel más bajo en la organización, el cual requiere menos habilidad, responsabilidad, posición social y pago. Se puede poner a un empleado en un trabajo de nivel más bajo a causa de una reducción en la cantidad de posiciones del tipo ya ocupado por el individuo, o porque su rendimiento no ha sido

satisfactorio. Se puede utilizar el descenso de rango como una medida de disciplina para castigar al empleado por no corregir sus deficiencias o no seguir las políticas, reglas o normas existentes.

Problemas causados por el descenso de rango

En la práctica es difícil e ilegal, en algunos países, ya que es una decisión que afecta las condiciones de trabajo fundamentalmente en lo que respecta al sueldo, horario o cambio de lugar físico. Además un descenso de rango puede crear problemas emocionales, a causa de los efectos psicológicos que puede tener tal acción sobre el empleado descendido. También puede afectar la productividad de sus compañeros de trabajo. Es difícil para la mayoría de los empleados adaptarse a la disminución de pago y de posición social, como resultado de un descenso de rango. Por eso, cuando se toma la medida es muy importante dar toda la ayuda posible al empleado afectado.

Alternativas al descenso de rango

A veces puede ser preferible otra línea de acción que el decidir un descenso. Cuando empiezan a debilitarse o a ser insuficientes las habilidades y pericias de un empleado que lleva muchos años de servicio, se puede resolver el problema

traspasando algunos de los deberes a otros, mientras se mantienen inalterados el título y el pago. En otros casos se puede resolver el problema dando a la persona una "promoción simbólica", es decir, creando una posición de jerarquía nominal pero con relativamente poca autoridad y responsabilidad.

Despidos

El despido ha de ser la última instancia y debe hacerse toda clase de esfuerzos por evitarlo. En ocasiones las organizaciones tienen necesidad de reducir el tamaño de su fuerza laboral como resultado de una reducción en la cantidad de trabajo disponible, de la eliminación de ciertos trabajos a causa de una reorganización o por cambios tecnológicos, condiciones económicas deficitarias o mejoras en la eficiencia de producción.

La antigüedad

Ha llegado a ser común que las organizaciones den algún grado de reconocimiento a la antigüedad. Por lo ordinario, los sindicatos exigen el reconocimiento de la antigüedad, porque saben que sus miembros tienen ciertos derechos laborales, proporcionales a los años que tengan los empleados invertidos en sus trabajos.

Muchas organizaciones dan un aumento de uno por ciento por

cada año de antigüedad, el número de días de vacaciones aumenta por cada determinado número de años trabajados y un número determinado de años de servicio da derecho a la jubilación. Para poder otorgar estas prestaciones se requiere hacer cálculos financieros ya que los costos pueden ahogar a la empresa. Para estos cálculos hay que tomar en cuenta:

1. La unidad de la organización dentro de la cual se puede acumular y aplicar los pagos por antigüedad.
2. Las condiciones bajo las cuales se pueden acumular y retener estos derechos.
3. Los derechos y beneficios determinados por la antigüedad.
4. Los grupos que se pueden excluir de las provisiones de antigüedad.

TEMA:

PROPUESTA PARA IMPLANTAR UN SISTEMA PERMANENTE DE CALIFICACION DE MERITOS EN EL DEPARTAMENTO DE CAJAS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

PROBLEMA:

¿Es necesario implantar un sistema de Calificación de Méritos en el Departamento de Cajas para que haya una motivación y un buen desempeño del cajero, así como para que haya en cada puesto al más idoneo?

OBJETIVOS:**PSICOSOCIAL:**

Conocer la conducta y el rendimiento de los empleados que laboran dentro del Departamento de Cajas, identificar sus principales cualidades, así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas; y conocerlos individualmente y en grupo con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, y participar a la vez en su realización óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ámbito laboral.

ADMINISTRATIVO:

Seleccionar al personal adecuado para tipos específicos de puesto (cajero), tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, interés, cooperación, etc., de los empleados que laboran dentro de la empresa, para tratar de ubicar en el puesto (cajero) al individuo idóneo.

HIPOTESIS:

Si se aplica la calificación de méritos a los trabajadores del Departamento de Cajas, entonces se tendrá en éste al personal más idóneo y motivado.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

La aplicación del cuestionario.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Las respuestas obtenidas de los 60 cuestionarios.

TECNICA UTILIZADA:

Investigación de campo.

MUESTRA A ANALIZAR:

Todo el personal del Departamento de Cajas (60 cajeros).

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Dedido a la falta de interés y seriedad por parte de la gerencia para dialogar con nosotros y de negarnos la información requerida, según ellos por ser de orden confidencial nos dimos a la tarea de proponer un sistema para calificar los méritos del personal del Departamento de Cajas. Afortunadamente accedieron a nuestra propuesta proporcionándonos toda la ayuda requerida para llevar a cabo con el mejor de los resultados el proyecto, ya que también para ellos los resultados les serían de mucha utilidad.

Antes de empezar dicho proyecto, se acudió a observar directamente la conducta laboral durante un período aproximado de 15 días, recibiendo la asesoría necesaria de personal integrante del Departamento de Recursos Humanos y que al mismo tiempo tiene contacto directo con los cajeros. (Psicólogos, Jefe de Cajas y Supervisores).

Posteriormente a la observación y análisis de la conducta laboral se detectaron incidentes y anomalías que tienen relación, según nosotros, de una inadecuada motivación resultante de una injusta calificación de méritos. Debido a esto, se encontraron anomalías como:

-Desagrado por el puesto que ocupan.

- Personal con capacidad para ocupar puestos de mayor jerarquía.
- Deserción bastante elevada.
- Falta de motivación.
- Resistencia a las órdenes de sus superiores.
- Relaciones laborales tensas y frecuentes conflictos interpersonales.
- Gran volumen de desperdicio de tiempo y materiales de trabajo.
- Alto índice de ausentismo y puntualidad.
- Períodos demasiado largos para la realización de su labor, etc.

Es oportuno aclarar que la situación imperante dentro del Departamento de Cajas no es causa única y directa de la inadecuada implantación de calificación de méritos, sino que también influyen otros aspectos como la mala capacitación, selección y contratación del personal, entre los más importantes de mencionar.

Para efectos de la elaboración de la presente investigación, independientemente del factor causante de dicha situación, se partirá de que es causa única y exclusiva de una inadecuada aplicación de calificación de méritos.

El grupo evaluador estará integrado por personal del Departamento de Cajas y del departamento de Personal:

1 Supervisor, 1 Psicólogo y 1 Jefe de Cajas.

INSTRUMENTOS A UTILIZAR:

-Cuestionarios.(El piloto y el definitivo).

-Equipo electrónico:(para procesar la información obtenida de los cuestionarios).

*Calculadora.

*Computadora.

CUESTIONARIO PILOTO

Indicar en cada pregunta, de acuerdo con las características de cada cajero, la opción que crea más conveniente.

T.D.A =Totalmente de acuerdo.

D.A =De acuerdo.

I =Indeciso.

E.D.A =En desacuerdo.

T.E.D.A =Totalmente en desacuerdo.

1 (+)Muestra espíritu de cooperación con los demás.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

2 (-)Puede considerarse no productivo para la empresa. (Tomando en cuenta resultados).

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

3 (+)Cuida el prestigio de la empresa.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

4 (-)Muestra dificultad en las relaciones con sus compañeros de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

5 (+)Muestra habilidad para tomar decisiones.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

6 (+)Muestra dedicación a su trabajo

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

7 (+)Muestra confianza en que se le puede depositar en él respecto a su trabajo.

8 (+)Muestra gusto por el trabajo que desempeña.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

9 (+)Muestra esfuerzos por cumplir los estándares de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

10 (+)Obedece a sus superiores.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

11 (-)Muestra impuntualidad al iniciar sus labores.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

12 (+)Muestra buen trato hacia los clientes.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

13 (+)Tiene capacidad para planear su propio trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

14 (+)Muestra aptitudes naturales de mando.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

15 (+)Se presenta a trabajar con una imagen impecable.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

16 (-)No muestra deseos de superación.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

17 (+)Continuamente ayuda a sus compañeros de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

18 (+)Muestra puntualidad al terminar sus labores.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

19 (-)No organiza adecuadamente sus actividades de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

20 (+)Muestra habilidad para resolver problemas relacionados con su labor.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

21 (+)Regularmente tiene buenas ideas para mejorar su productividad.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

22 (+)Mantiene en buenas condiciones el equipo que utiliza.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

23 (-)No posee características para ocupar puestos superiores.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

24 (+)Se le debe dar reconocimiento por su labor realizada.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

25 (+)Le agrada saber que su desempeño es de buena calidad.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

26 (-) Debe tener mejores conocimientos acerca de su trabajo.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

27 (-) Precisa ser más ambicioso para progresar en la empresa.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

28 (+) A pesar de estar haciendo la misma actividad, no se incomoda con la repetición.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

29 (+) Observa cuidadosamente el funcionamiento de las máquinas que maneja.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

30 (+) Demuestra iniciativa en el trabajo.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

31 (+) Posee conocimientos suficientes para realizar eficientemente su labor.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

32 (+) Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

33 (-) Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

34 (+)Demuestra concentraciòn mental durante su actividad.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

35 (+)Muestra respeto hacia sus compaÑeros de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

36 (-)El resultado del trabajo tiene errores.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

37 (-)Provoca constantemente disgustos con compaÑeros de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

38 (+)Ha puesto en marcha alguna idea que le ahorre tiempo al realizar su actividad.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

39 (-)Solicita ayuda para ejecutar los trabajos que no ha conseguido terminar.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

40 (-)No se desgasta en la ejecuciòn de sus tareas.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

41 (+)Realiza un clima de trabajo positivo en relaciòn con sus compaÑeros de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

42 (-)Precisa de mucha experiencia para llegar a un buen resultado.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

43 (+)Considera que el empleado está bien ubicado.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

44 (-)Su rendimiento ineficiente está relacionado por hechos o circunstancias extralaborales.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

45 (+)Se mantiene informado en general de las innovaciones relacionadas con su labor.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

46 (+)Asume plenamente su compromiso de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

47 (-)Frecuentemente falta.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

48 (-)Gusta de tomar alimentos durante su jornada laboral.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

49 (+)Labora tiempo extra cuando se le indica.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

50 (-)Frecuentemente antepone sus intereses a los de la empresa.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

51 (+)Tiene confianza en sí mismo al realizar su actividad.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

52 (-)Necesita animarlo con alguna frecuencia.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

53 (-)Carece de aptitud de mando.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

54 (-)En ocasiones discute las órdenes que recibe.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

55 (-)No muestra progresos en la actividad desarrollada.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

56 (-)Posee un caracter agresivo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

57 (+)Antes de abandonar su área de trabajo, se preocupa por dejarla limpia.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

58 (+)Antes de iniciar sus labores, observa que haya orden.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

59 (-)Ha cometido faltas en perjuicio de la empresa.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

60 (+)Ha realizado actos de honradez desinteresadamente.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

CUESTIONARIO DEFINITIVO

Indicar en cada pregunta, de acuerdo con las características de cada cajero, la opción que crea más conveniente.

T.D.A. =Totalmente de acuerdo.

D.A. =De acuerdo

I. =Indeciso.

E.D.A. =En desacuerdo.

T.E.D.A. =Totalmente en desacuerdo.

1 (+)Muestra espíritu de cooperación con los demás.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

2 (+)Cuida el prestigio de la empresa.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

3 (+)Muestra habilidad para tomar decisiones.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

4 (+)Muestra dedicación a su trabajo.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

5 (+)Muestra esfuerzos por cumplir los estándares de trabajo.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

6 (+)Muestra buen trato hacia los clientes.

T.D.A. ___ D.A. ___ I. ___ E.D.A. ___ T.E.D.A. ___

7 (+)Tiene capacidad para planear su propio trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

8 (-)No muestra deseos de superaciòn.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

9 (+)Continuamente ayuda a sus compañeros de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

10 (-)No organiza adecuadamente sus actividades de trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

11 (+)Regularmente tiene buenas ideas para mejorar su
productividad.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

12 (+)Mantiene en buenas condiciones el equipo que utiliza.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

13 (-)No posee características para ocupar puestos superiores.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

14 (+)Se le debe dar reconocimiento por un trabajo bien hecho.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

15 (-)Debe tener mejores conocimientos de su trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

16 (+)A pesar de estar haciendo la misma actividad, no se incomoda con la repetición.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

17 (+)Observa cuidadosamente el funcionamiento de las máquinas donde labora.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

18 (+)Demuestra iniciativa en el trabajo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

19 (+)Posee conocimientos suficientes para realizar eficientemente su labor.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

20 (-)Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

21 (+)Demuestra concentración mental durante su actividad.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

22 (+)Muestran respeto hacia él (ella).

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

23 (-)El resultado del trabajo tiene errores.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

24 (+)Ha puesto en marcha alguna idea que le ahorre tiempo al realizar su actividad.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

25 (-)Solicita ayuda para ejecutar los trabajos que no ha conseguido terminar.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

26 (+)No se desgasta en la ejecución de sus tareas.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

27 (+)Considera que el empleado esta bien ubicado.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

28 (+)Se mantiene informado en general de las innovaciones relacionadas con su labor.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

29 (-)Frecuentemente falta.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

30 (+)Labora tiempo extra cuando se le indica.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

31 (-)Frecuentemente antepone sus intereses a los de la empresa.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

32 (+)Tiene confianza en si mismo al realizar su actividad.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

33 (-)Carece de aptitud de mando.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

34 (-)En ocasiones discute las órdenes que recibe.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

35 (-)No muestra progresos en la actividad desarrollada.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

36 (-)Posee un caracter agresivo.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

37 (+)Antes de abandonar su área de trabajo,se preocupa por dejarla limpia.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

38 (+)Antes de iniciar sus labores,observa que haya orden.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

39 (-)Ha cometido faltas en perjuicio de la empresa durante sus labores.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

40 (+)Ha realizado actos de honradez desinteresadamente.

T.D.A.____ D.A.____ I.____ E.D.A.____ T.E.D.A.____

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En el presente estudio realizado, en el cual se aplicaron algunos de los métodos existentes en la estadística para demostrar la relación ~~existente~~ entre la calificación de méritos y la motivación (variable independiente y dependiente respectivamente), se pretende demostrar si hay necesidad de implantar un sistema de calificación de méritos para que haya una mayor eficiencia del personal que labora en el departamento de cajas.

Los resultados obtenidos nos indican que existe una relación entre la calificación de méritos y la motivación; es decir, hay un nivel significativo de correlación entre estas dos variables.

Asimismo, como se observa en la siguiente página, se obtuvieron datos complementarios que respaldan dicha información: media, desviación estándar, salida de regresión, etc.

CAJERO	CALIFIC VARIABLE INDEPEN TOTAL	MOTIVAC. VARIABLE DEPEND			
1	99	42			
2	109	50			
3	106	48			
4	99	42			
5	104	46			
6	92	35			
7	105	47			
8	104	46			
9	112	53			
10	110	51			
11	102	44			
12	104	46			
13	124	60			
14	103	45			
15	86	32			
16	116	57			
17	105	47			
18	111	52			
19	94	37			
20	113	54			
21	88	33			
22	93	36			
23	103	45			
24	112	53			
25	109	50			
26	112	53			
27	121	59			
28	117	58			
29	95	38			
30	124	60			
31	106	48			
32	84	31			
33	114	55			
34	106	48			
35	114	55			
36	93	36			
37	98	41			
38	107	49			
39	113	54	50	101	43
40	114	55	51	103	45
41	96	39	52	121	59
42	102	44	53	90	34
43	109	50	54	109	50
44	112	53	55	111	52
45	92	35	56	116	57
46	101	43	57	110	51
47	104	46	58	97	40
48	115	56	59	90	34
49	110	51	60	95	38

CAJERO	CALIFIC	MOTIVAC.	VARIABLE INDEPEND		VARIABLE DEPENDIEN		
	VARIABLE INDEPEN	VARIABLE DEPEND	TOTAL	MEDIA	DESV.STD	MEDIA	DESV.STD
13	124	60		108.3265	6.990920	49.59183	5.749599
30	124	60					
27	121	59					
52	121	59					
28	117	58					
16	116	57					
56	116	57					
48	115	56					
33	114	55					
35	114	55					
40	114	55					
20	113	54					
39	113	54					
9	112	53					
24	112	53					
26	112	53					
44	112	53					
18	111	52					
55	111	52					
10	110	51					
49	110	51					
57	110	51					
2	109	50					
25	109	50					
43	109	50					
54	109	50					
38	107	49					
3	106	48					
31	106	48					
34	106	48					
7	105	47					
17	105	47					
5	104	46					
8	104	46					
12	104	46					
47	104	46					
14	103	45					
23	103	45					
51	103	45	60	95	38		
11	102	44	19	94	37		
42	102	44	22	93	36		
46	101	43	36	93	36		
50	101	43	6	92	35		
1	99	42	45	92	35		
4	99	42	53	90	34		
37	98	41	59	90	34		
58	97	40	21	88	33		
41	96	39	15	86	32		
29	95	38	32	84	31		

NORMALIZACION

32.41975 155.7298
 32.41975 155.7298
 78.12847 153.9905
 78.12847 153.9905
 72.40676 152.2513
 70.97633 150.5120
 70.97633 150.5120
 69.54590 148.7728
 68.11548 147.0335
 68.11548 147.0335
 68.11548 147.0335
 66.68505 145.2943
 66.68505 145.2943
 65.25462 143.5550
 65.25462 143.5550
 65.25462 143.5550
 65.25462 143.5550
 63.82420 141.8158
 63.82420 141.8158
 62.39377 140.0765
 62.39377 140.0765
 62.39377 140.0765
 60.96334 138.3373
 60.96334 138.3373
 60.96334 138.3373
 60.96334 138.3373
 58.10249 136.5980
 56.67206 134.8588
 56.67206 134.8588
 56.67206 134.8588
 55.24164 133.1195
 55.24164 133.1195
 53.81121 131.3803
 53.81121 131.3803
 53.81121 131.3803
 53.81121 131.3803
 52.38078 129.6410
 52.38078 129.6410
 52.38078 129.6410
 50.95036 127.9018
 50.95036 127.9018
 49.51993 126.1625
 49.51993 126.1625
 46.65908 124.4233
 46.65908 124.4233
 45.22865 122.6840
 43.79822 120.9447
 42.36780 119.2055
 40.93737 117.4662

Salida de Regresión:
 Constante -40.0404
 Err Std d 0.755877
 R al Cuadrado 0.990979 0.995
 No de Observaciones 60 7.746
 Grados de Libertad 58
 Coeficiente(s) X 0.826872
 Err Std de Coef. 0.010358

-9.12756 216.6036
 -67.7750 214.8643
 -63.4837 213.1251
 -43.4578 213.1251
 -86.3706 211.3858
 -30.5839 211.3858
 -19.1405 207.9073
 -10.5579 207.9073
 -64.9142 204.4288
 -73.4967 200.9503
 -49.1795 197.4718

CONCLUSIONES

La presente investigación realizada nos llevó a definir los siguientes resultados:

- 1.-Existencia significativa de relación entre la calificación de méritos y motivación.
- 2.-Es necesaria la implementación de diferentes métodos de calificación de méritos para una mayor eficiencia del personal.
- 3.-A mayor calificación de méritos, conlleva a una mayor productividad en beneficio de las organizaciones.
- 4.-La calificación de méritos lleva implícitamente un beneficio a los trabajadores.
- 5.-Con los puntos antes mencionados, se acepta nuestra hipótesis.

Arias Galicia, F. Administración de recursos humanos. México: Trillas, 1982.

Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1983.

Chruden H., J y Scherman A., W. Administración de personal. México: CECSA, 1980.

French Wendell, L. Administración de personal: desarrollo de recursos humanos. México: Limusa, 1984.

Grados Jaime, A. Calificación de méritos: evaluación de la conducta laboral. México: Trillas, 1986.

Hernández y Rodríguez, Sergio J. Administración de personal. México: Iberoamericana, 1980.

Lucas Ortueta, Ramón de. Técnicas de dirección de personal. México: Limusa, 1985.

Mc. Farland, Dalton E. Administración de personal. México: FCE, 1975.

Reyes Ponce, A. Administración de personal. México: Limusa, 1970.

Siegel, Laurence. Psicología en las organizaciones industriales.
México: Compañía Editora Continental, 1979.

Sierra Plana, Jose Luis. Valoración y retribución del personal.
España: Deusto, 1973.

Smith, Henry Clay. Psicología de la conducta industrial. México:
Mc. Graw-Hill, 1980.

Terry, George. Principios de administración. México: Continental,
1988.

Werther, William Jr. Administración de personal y recursos humanos.
México: Mc. Graw-Hill, 1991.