

Unidad 11

- Evaluación del desempeño

“Un criterio de desempeño debería ser independientemente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias de quien juzga. Esto es fácil en algunos puestos mientras en otros es difícil...”

Misiones de aprendizaje

La(el) estudiante:

Filosofía

- Determinará los valores con los cuales desea comprometerse respecto a la evaluación del desempeño., formación
- Reflexionará respecto a la importancia de la evaluación.
- Practicará la entrevista de evaluación del desempeño.

Relaciones interpersonales

- Comentaré los resultados de sus ejercicios con sus compañeros, escuchando los puntos de vista. Presentaré en asamblea sus conclusiones.

Actitudes

- Expresaré sus sentimientos sobre el contenido del tema y los enlazaré con su posible práctica profesional.

¹ Secciones 19.1 a 19.7 y 19.8.5, 19.9.

² Secciones 19.8, 19.8.4 y 19.8.6 a 19.8.8.

c) Si no lo hubiera hecho, ¿cuáles pudieron haber sido las consecuencias?

18.6. COLOFÓN

El aprovechamiento de los conflictos requiere de una personalidad abierta y lo suficientemente madura como para no temer a las posibles fallas en el propio comportamiento, permeada por un espíritu sincero de mejoría constante, con capacidad para ver en los conflictos las posibilidades de nuevos aprendizajes y de ejercitar el espíritu innovador.

Ejercicio 18.11

a) ¿Se considera con los atributos mencionados en el párrafo anterior?, ¿por qué?

b) Estos atributos constituyen una fuerza o una debilidad?, ¿por qué?

Ejercicio 18.12

a) Describa sus aprendizajes en este capítulo.

b) Haciendo un balance entre el tiempo invertido en el análisis de este capítulo y su aprendizaje, ¿considera que resultó valiosa la experiencia? ¿Por qué?

c) ¿Cómo aprovechará, en su vida personal y profesional, los aprendizajes de este capítulo?

d) Si se propuso aprovechar estos aprendizajes, ¿cómo evaluará si realmente lo está haciendo o no?

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Marx, K. y F. Engels, Obras escogidas, 2 tomos, Progreso, Moscú, 1971.

Planeación y control

- Establecerá la manera de incidir sobre algunos de los puntos del tema, y dará seguimiento a sus determinaciones.

Sancho: "... visto del señor a quien sirviéremos, por fuerza nos ha de remunerar, a cada cual según sus méritos... "

(Cervantes: El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha.)

Ejercicio 19.1

a) Marque las ideas fundamentales en el texto siguiente, y coméntelas con sus compañeros.

b) Llegue a consensos al respecto.

19.1. FINALIDADES Y NECESIDADES DE LA EVALUACIÓN

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo el cual, idealmente, debe ser cuantificado (por ejemplo: "En esta fábrica se producirán cada mes 50 000 artículos del tipo X, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos"), pues puede servir de norma, estándar o criterio. En una etapa posterior se lleva a cabo el control; es decir, se aprecia la ejecución y se compara con el estándar y, en caso necesario, se establecen las correcciones necesarias. (Recuérdese también otra faceta trascendente de la etapa de control: determinar si las acciones emprendidas influyeron sobre los resultados, capítulo 10.)

Ya se habló de la importancia de la selección, de la capacitación y el desarrollo. Debemos ahora controlar si esos procesos han sido satisfactorios (desde luego, uno de los aspectos más importantes al respecto es el trabajo en sí mismo). La actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y la capacitación (o formación) han sido adecuados. Si no fue así, deberemos tomar las medidas correctivas pertinentes. A primera vista, parecería no existir problema alguno aquí. Bastaría que se determinara si la ejecución del trabajo es "satisfactoria", "eficiente", "productiva", etc.; sin embargo, es precisamente definir el significado de satisfactoria o eficiente, lo que ocasiona múltiples problemas, como se verá en el desarrollo del capítulo.

Además de servir de control, las medidas o criterios de ejecución van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., así como para diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo; en otras palabras, para detectar a los mejores elementos y recompensarlos, por una parte, y, por la otra, para conocer las posibles áreas de oportunidad para caminar hacia el mejoramiento continuo. La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y el crecimiento de cualquier organización. Desde luego, también interesa conocer a aquellos miembros cuyo desempeño pueda mejorar a fin de capacitarlos mejor, cambiarlos a otro puesto, etc. La evaluación del desempeño puede servir igualmente para tasar la calidad o

efectividad de un departamento u organización, como base para el pago de salarios a destajo, para evaluar diversos métodos de trabajo, calcular costos, etc. y, sobre todo, para determinar si está encaminada hacia el cumplimiento de su misión.

Por otro lado, es necesario insistir en un punto trascendente: de manera frecuente efectuamos evaluaciones de la ejecución o del comportamiento de las otras personas.

Ejercicio 19.2. Indique si en la última semana ha efectuado juicios sobre el comportamiento de las siguientes personas:

- a) Amigos.
- b) Profesores o superiores.
- c) Compañeros.
- d) Familiares.
- e) Figuras públicas (políticos, actores y actrices, músicos, etc.).

Entonces, tratándose de las organizaciones se intenta, con las técnicas descritas en el presente capítulo, sistematizar y aprovechar dichos juicios en aras de la mejoría permanente. Por tanto, la ausencia de tales técnicas no significa la carencia de dictámenes respecto al desempeño de los demás y de uno mismo.

19.2. REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCIÓN

19.2.1. Objetividad

Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias de quien juzga. Esto es fácil en algunos puestos mientras en otros es difícil; por ejemplo, en el caso de un obrero, es fácil contar el número de piezas producidas en una jornada; sin embargo, en el caso de un ejecutivo, el gerente de la organización al emitir su juicio puede ser parcial si existe simpatía o antipatía de por medio. Al establecerse los criterios de ejecución se busca la máxima objetividad.

Ejercicio 19.3

- a) Indique las diferencias entre los términos objetivo y subjetivo.*
- b) Indique las ventajas de contar con valoraciones objetivas versus subjetivas en cuanto a su desempeño en varios papeles (estudiante, trabajador, amigo, familiar).*

19.2.2. Validez

Debe evaluar lo más fielmente posible el grado de efectividad en el desempeño del trabajo. Este es un problema íntimamente ligado con el 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 medida objetiva, pero no indica la eficacia del ejecutivo al tomar decisiones.

En este punto es importante ligar la evaluación del desempeño con el análisis del puesto o con el perfil de alto desempeño, tratados antes. Específicamente, dicho perfil está dirigido a la determinación de los comportamientos relativos al logro de la mejoría constante y de la competitividad (véase capítulo 11).

19.2.3. Confiabilidad

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

Ejercicio 19.4

a) ¿Qué puede ocurrir si las maneras para evaluar su desempeño en los diversos papeles mencionados en el ejercicio anterior no reúnen los requisitos mencionados?

b) Uno de los medios más empleados para valorar el desempeño académico de los estudiantes son los exámenes, ¿cuáles pueden ser las consecuencias para usted si éstos no cumplen con las condiciones mencionadas?

19.3. ALGUNAS MEDIDAS DE EJECUCIÓN COMÚNMENTE EMPLEADAS

19.3.1. Cantidad de la producción

Este índice es utilizado más frecuentemente; sin embargo, por sí solo presenta algunas limitaciones. Si un obrero produce muchas piezas, pero de baja calidad, tomar únicamente la cantidad producida puede, en verdad, resultar contraproducente.

Cuando se emplea este índice deben tenerse también en cuenta todas las circunstancias relacionadas con la producción.

Ejercicio 19.5. El obrero A produce 1000 piezas en una jornada y el obrero B sólo 500:

a) ¿Cuál de los dos es el mejor?

b) *El obrero A trabaja en una máquina cuatro veces más rápida que la del obrero B. ¿Cuál es su conclusión respecto al desempeño de las dos personas?*

c) *Llegue a algunas conclusiones respecto a las comparaciones entre los resultados obtenidos por personas diferentes.*

Frecuentemente se expresa la producción como un índice o porcentaje en referencia al tiempo empleado para producir cierto número de piezas y el "necesario" para hacerlo.

Ejercicio 19.6. Si un obrero produce 5000 piezas en una semana pero debió producir 10 000, ¿cuál es su porcentaje de producción?

Obviamente aquí la dificultad estriba en determinar el tiempo "necesario" para producir. Si se fija arbitrariamente, puede resultar demasiado bajo o demasiado alto, lo cual, aparte de consideraciones netamente técnicas, puede tener secuelas motivacionales (un objetivo demasiado fácil deja de ser motivante; uno demasiado difícil, también). Se encuentran aquí las dificultades del análisis de puestos tratadas en el capítulo 11; además, puede emplearse un estudio de *tiempos y movimientos*; pero si el trabajador sabe que el tiempo cronometrado servirá también de estándar, puede trabajar lentamente mientras es observado, a fin de determinar un estándar bajo el cual después será fácil superar. Por otro lado, con frecuencia esos estándares deben ser negociados con el sindicato. Todos estos factores influyen para tener una norma que no siempre es igual al tiempo necesario para producir. 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 escrito por una secretaria no depende de ella, sino de los asuntos tratados en la oficina.

Ejercicio 19.7. El Gerente de una sucursal bancaria insiste en ser considerado excelente, pues el número de nuevas cuentas de cheques abiertas llegó a 200 % en relación con el año pasado, mientras en otra sucursal se mantuvo ese porcentaje.

a) *Indique posibles factores ajenos al esfuerzo del Gerente para explicar dicho incremento.*

b) *¿El primero de los gerentes citados denota un mejor desempeño que el segundo?*

19.3.2. 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 las personas cuya producción se localiza por arriba del promedio son consideradas como las mejores. 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 sólo pueden emplearse cuando hay varias personas realizando la misma labor.

19.3.3. Promedios por grupos seleccionados

Pueden tratar 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 una baja en la norma por parte de los seleccionados. Puede realizar la tarea el mayordomo o supervisor de línea y sobre eso fijar la norma; pero tal cosa también presenta dificultades pues puede suceder que aquél no tenga la destreza necesaria o que esté interesado también en fijar normas bajas o altas.

Ejercicio 19.8. Imagine algunas formas de evitar la contaminación de los promedios de producción por parte de las personas (sean colaboradores, asociados o supervisores).

19.3.4. Extrapolación a partir de otras tareas semejantes

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

19.3.5. Estudios de tiempo

Desde que Taylor, seguido por Gilbreth y otros, introdujo 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 las cuales se ha dividido una tarea, en agregar cierto porcentaje de tiempo como tolerancia y en fijar como norma el resultado. Desde luego, si un trabajador se da cuenta que junto a él está una persona con un reloj, anotando cada uno de sus movimientos, esa percepción ya es un factor cuya influencia puede ser radical 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 la habilidad del trabajador, de la integración del grupo y las presiones ejercidas sobre él, etc. Factores como los antecedentes culturales y sociales del trabajador pueden tener importancia. En un estudio se puso en claro que aquellos trabajadores que provenían de hogares obreros tendían a frenar la producción, mientras quienes venían de la clase media y alta tendían a identificarse más con la empresa y, por tanto, a rebasar los estándares. En resumen,

los estudios de tiempos deben ser tomados con cierta cautela, como todos los demás métodos de fijación de normas.

19.3.6. Calidad de producción

Si sólo se tiene en cuenta la calidad, puede darse el caso de existir una calidad extraordinaria, pero una cantidad muy reducida, o a la inversa. Frecuentemente se consideran ambas. Una situación muy común es que cada pieza defectuosa debe ser corregida o reparada por el mismo operario o el mismo equipo de trabajo. El tiempo empleado en ello le resta la oportunidad de producir otras piezas por lo cual, para evitar esta situación, al momento de trabajar se pondrá atención tanto a la calidad como a la cantidad. Desde luego, en algunos casos existen problemas para definir y/o medir la calidad, sobre todo si se trata de trabajos en donde no existe una producción física, sino se otorga un servicio. No obstante, puede recurrirse a la opinión de los clientes internos o externos para recabar información sobre el desempeño (véase el artículo de Arias Galicia sobre la calidad de la enseñanza en el libro de Lecturas).

Ejercicio 19.9

a) *¿Emite juicios sobre la calidad de los productos adquiridos?*

b) *¿En algunas ocasiones algún representante de la empresa fabricante de algún producto o servicio le ha solicitado mencionar los aspectos integrantes de la calidad del mismo, de acuerdo con su opinión?*

c) *Por ejemplo, ¿según su criterio cuáles serían las facetas importantes del comportamiento de calidad de un médico?*

19.3.7. Productividad

En términos generales, se considera como productividad la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos empleados}}$$

La productividad puede emplearse como medida del desempeño para ejecutivos, y en todos aquellos puestos en los cuales los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. Pueden establecerse comparaciones, si todas las demás circunstancias son iguales, para definir medidas de eficiencia.

Ejercicio 19.10

a) *Una compañía tiene dos sucursales en la misma ciudad, cada una con 10 vendedores. La sucursal A vende en un año \$ 1 000 000, mientras la B sólo vende \$ 500 000. ¿En cuál de las dos parece haber mayor productividad?, ¿por qué?*

b) Si la sucursal A tiene un mercado con mayor potencial económico, ¿la comparación es equitativa?

En referencia al factor humano no siempre pueden medirse fácilmente todas las facetas (motivación, por ejemplo), por lo que generalmente se incluyen sólo los recursos materiales para calcular la productividad. Sin embargo, si se atiende al principio físico de que la materia no se crea ni se destruye sino únicamente se transforma, es claro que la productividad se debe también al factor humano: compromiso con la misión, coordinación, creatividad, conocimientos, etcétera.

19.3.8. Tiempo de servicios

En ocasiones se utiliza la antigüedad como criterio de efectividad, 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 tomar como base la antigüedad para los ascensos, aunque dicha preferencia está desapareciendo paulatinamente. Por otro lado, un mayor tiempo en un empleo puede también dar lugar a la adquisición de mayor número de vicios y ardidés, e igualmente puede conducir a aburrimiento, motivación baja, frustraciones, resentimientos, etc., todo lo cual puede afectar el futuro desempeño de un trabajo.

Ejercicio 19.11. Ofrezca otros argumentos a favor y en contra de considerar el tiempo ejerciendo un trabajo como medida de efectividad en el mismo.

19.3.9. Cantidad requerida de capacitación

Ya se habló de la necesidad de formar a cierto personal. Si una persona requiere un mes para aprender una tarea, mientras otra necesita sólo 15 días, se dice que la segunda es más eficiente o más hábil; pero esto sólo es válido si la escolaridad y la experiencia laboral anterior de las dos es más o menos semejante.

19.4. COMBINACIÓN DE DIVERSAS MEDIDAS DE EJECUCIÓN

Las opiniones de los jefes inmediatos y del equipo de trabajo pueden también tomarse, con las reservas del caso, como apreciaciones del desempeño; acarrear ciertos riesgos si se emplean en una forma indiscriminada y absoluta sin seguir las sugerencias vertidas en este capítulo al respecto. Para evitar los sesgos, frecuentemente se recurre a la combinación de varias medidas en un solo índice, lo cual tampoco deja de acarrear ciertos cuestionamientos. Uno de los principales se plantea así: ¿en qué grado debe cada medida de eficiencia contribuir o "pesar" en el índice total?

19.4.1. Pesos iguales

Algo es evidente: no todos los criterios tienen una contribución igual en todos los casos; por ejemplo, un cirujano del IMSS podría pensar en un criterio: número de personas curadas después de ser operadas por él. Pero también debe llenar las formas

de incapacidad para justificar la ausencia del trabajador en la empresa, las cuales sirven de base para pagarle las prestaciones monetarias a que tiene derecho, mientras está incapacitado para trabajar. Supóngase: el cirujano frecuentemente omite datos en esas formas, lo cual acarrea algunos trastornos administrativos y retrasa el pago de los salarios por incapacidad al trabajador. Además, 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 ponderación igual a ambos aspectos?

19.4.2. Pesos adjudicados a criterio de los expertos

Una manera de superar las limitaciones anteriores es presentar la lista de factores para evaluar a un grupo de expertos o personas muy bien compenetradas del trabajo a fin de determinar la importancia relativa de cada uno de los criterios de ejecución. Se tendrá así una ponderación de cada uno de los elementos integrantes de la evaluación general. Este método está muy relacionado con el diseño del perfil de alto desempeño tratado en el capítulo 11.

19.4.3. Contribuciones y costos entiempos monetarios

Es frecuente encontrar que un criterio de efectividad es el de las unidades monetarias (pesos, bolívares, lempiras, pesetas, dólares, etc.). En algunas empresas se considera, por ejemplo, como mejor al 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 incurridos en relación con ella (sueldos, prestaciones, desperdicios, errores, etc.) y, por otra, las contribuciones (valor de la producción total o de ventas, sugerencias, innovaciones, etc.). Aunque a primera vista puede resultar atractiva esta sugerencia, también tiene puntos débiles. En primer lugar, llevar una contabilidad de este tipo puede resultar costoso en tiempo y en dinero. En segundo lugar, no todos los beneficios ni los costos son cuantificables en términos monetarios. Por ejemplo, ¿cuánto cuesta que una recepcionista atienda mal a un cliente? (verbigracia, éste se enoja y no vuelve a comprar en esa empresa). En tercer lugar, no todos los costos y beneficios son observados siempre. En el ejemplo anterior, el hecho puede pasar inadvertido si no es un cliente importante. En cuarto lugar, las causas de algunos costos y beneficios son difíciles de seguir y adjudicar: la recepcionista estaba resentida porque un minuto antes el jefe la reprendió muy acremente, en forma injusta. ¿Quién es el principal responsable? Por último, estos aspectos de costos y beneficios no siempre son exactos y válidos. Por ejemplo, un cliente de un gran almacén puede interesarse por una corbata y es tan bien atendido por el dependiente que decide, además, comprar un refrigerador en ese mismo almacén. En este caso el beneficio debería ser adjudicado a ese empleado, pero lo más seguro es que será abonado al vendedor de refrigeradores.

19.5. LIMITACIONES Y PROBLEMAS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCIÓN

Como se ha visto ya, las medidas de ejecución o criterios de desempeño no son

fáciles de fijar; sin embargo, deben ser establecidos porque con base en ellos se tomarán diversas decisiones. En estos párrafos se tratan algunos requerimientos para la toma de decisiones por parte de los directivos, sobre todo en cuanto a las relaciones con sus colaboradores o asociados.

19.5.1. Desconocimiento de todas las variables

Evidentemente, el directivo no debe adjudicar toda la importancia al criterio de desempeño como única fuente de información. Por el contrario, deberá enriquecerla y complementarla con otras fuentes para lograr efectividad en sus decisiones. En ejemplos que se han dado a lo largo de este capítulo se ha destacado que el índice o las medidas de ejecución no siempre pueden considerar todas las circunstancias, tanto presentes como futuras. En una empresa, pongamos por caso, existe una vacante de gerente de una sucursal foránea. ¿Debe ascenderse a ese puesto al mejor agente aunque tenga sólo estudios de primaria, o debe preferirse a un vendedor medio, pero con estudios de administración?

19.5.2. Factores personales

En las decisiones frecuentemente intervienen no sólo aspectos racionales y lógicos sino también factores personales de quien las toma. Debe precaverse que la decisión esté fundamentada lo mejor posible y que pueda demostrarse sobre datos objetivos. De otra manera, pueden darse visos de favoritismo o antipatía, los cuales minarán la autoridad moral.

19.5.3. Excepciones

Probablemente donde más cauteloso debe mostrarse cualquier directivo es en el manejo de las excepciones. Antes que nada, se debe tratar de encontrar los posibles factores incidentes en ellas. Así por ejemplo, si se detecta que el obrero A produce muy por debajo de la norma, en lugar de indemnizarlo y despedirlo, se deben buscar los posibles factores causales de ese resultado. Tal vez se deba a una capacitación defectuosa, a una deficiente selección o a un problema de personalidad, etc. Muy frecuentemente el problema radica en una falta de comunicación: nadie se ocupó de darle a conocer el perfil de alto desempeño o los comportamientos o estándares esperados. Igual atención debe prestarse al trabajador muy efectivo. ¿A qué se debe el éxito?, ¿"eso" puede ser enseñado a los demás?, ¿no es demasiado baja la fijación del estándar?, etcétera.

Ejercicio 19.12. Indique las ventajas y desventajas de indagar las razones y motivaciones en cuanto a un desempeño bajo y uno alto.

19.6. CONSECUENCIAS DISFUNCIONALES DE LAS MEDIDAS DE EJECUCIÓN

En esta sección se intenta dar algunos ejemplos de cómo las medidas del desempeño pueden dar lugar a conductas cuyas secuelas quizá sean negativas para la

organización y/o para sus miembros.

19.6.1. Fijación de la atención en cierto tipo de comportamiento

Al establecer una norma o estándar, la atención se dirige hacia ello y frecuentemente se pasan por alto aspectos de importancia. 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 el mantenimiento preventivo de la máquina.

Ejercicio 19.13. ¿Qué puede ocurrir si la máquina ya requiere de lubricación, pero no se aplica para poder cubrir el estándar?

19.6.2. Sistemas de evasión

El simple hecho de establecer una norma puede constituir un reto para muchas personas para tratar de evadirla sin consecuencias o cumplirla en una forma artificial. Esto es más tentador si cumplir o no con el criterio implica premios o sanciones de cualquier tipo. Puede tratar de evadirse el estándar pasando piezas defectuosas o contándolas de más ("jugarle al alambrito";³ se dice en la jerga organizacional en México), etcétera.

En una fábrica donde había una determinada cuota de producción mensual, al fin de dicho término sólo se procesaban las órdenes más fáciles a fin de alcanzar la cantidad, mientras otras órdenes que habían llegado antes se quedaban atrás, con el consecuente disgusto de los clientes, el retardo en facturación, etc. En otras fábricas se ha observado que se trabaja más despacio al principio de mes, mientras que al finalizar éste, para tratar de cubrir la cuota, se sobrecargan las máquinas, los jefes autorizan horas extra, etc. En una compañía, los vendedores tenían una cuota mensual de ventas y si la rebasaban recibían un premio. Se observó que una vez cubierta la cuota no pasaban más órdenes, sino que con diversos pretextos esperaban hasta el mes siguiente a fin de levantar el pedido ("hacían su guardadito"); tenían así ya parte de las ventas del mes siguiente. A veces los clientes se enojaban, la facturación y el cobro se retrasaban, etcétera.

Ejercicio 19.14

a) *En sus días escolares, ¿ha observado la proclividad a tomar con calma el curso al inicio del mismo y a acelerar el paso al final? Describa las consecuencias.*

b) *¿Qué repercusiones financieras y de otro tipo pueden acarrear las medidas*

³ Se deriva del juego de billar en donde cada contendiente pasa de un lado a otro las cuentas insertas en un alambre (como si fuera un ábaco) según el valor de las bolas; en ocasiones, un jugador pasa más cuentas de las debidas y gana no por la brillantez de su desempeño sino por el descuido del otro al sumar los puntos.

descritas?

c) ¿Cómo intentaría evitar los comportamientos descritos en los párrafos previos?

- Tentación para vencer el estándar sin consecuencias negativas.
- Tendencia a trabajar con mayor laxitud al inicio del periodo y más aceleradamente al final.
- Inclínación a efectuar "guardadad jtos".

Si la falta de cumplimiento del criterio se usa para reprimendas o sanciones, el empleado puede perder tiempo buscando la forma de justificarse; puede preparar largos informes al respecto en lugar de prestar atención a problemas actuales o futuros.

En otras ocasiones, los datos de los informes de ejecución pueden estar viciados. En una fábrica, el superintendente acostumbraba "ajustar" el número de trabajadores entre diversos departamentos, para dar resultados más o menos constantes de productividad. Naturalmente se estaba perdiendo información valiosa.

Las medidas del desempeño inadecuadamente establecidas pueden dar lugar a fricciones dentro de la organización; por ejemplo, en una fábrica se fijó un estándar muy alto para los obreros. Al no alcanzarlo, el gerente adjudicó la falla a una mala capacitación; este departamento afirmó su entrega a esta función, pero que el departamento de Selección no proporcionaba buenos candidatos; a su vez, éste se defendió diciendo que no podía conseguir mejores personas con las remuneraciones fijadas por la Gerencia de Personal, etc. Cada departamento perdió muchas horas recabando información para justificar su punto de vista y su actuación, en vez de buscar los factores incidentes y las posibles soluciones.

En resumen, si las medidas de ejecución no están establecidas con cuidado y no son empleadas juiciosamente, pueden dar lugar a comportamientos que van en contra del buen funcionamiento de la organización. Todos lo párrafos previos tienen por objeto preveer el empleo inadecuado de las técnicas tratadas en seguida. Es imperativo traer a colación un aspecto vital: las técnicas en sí no son buenas ni malas; todo depende de la forma en la cual se utilicen.

Pese a todos los riesgos y problemas, como se advirtió en el primer inciso de este capítulo, de todas maneras efectuamos evaluaciones del desempeño. Así pues, se trata de aprovechar dicha acción y sistematizarla con las técnicas tratadas a partir de la sección 19.8.

19.7. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LOS VALORES

Resulta de capital importancia establecer una conexión estrecha entre la evaluación del desempeño y los valores. Si éstos quedan sólo en el nivel de

declaración, sin ser aplicados cotidianamente, es muy posible encontrar muchas de las problemáticas descritas anteriormente. En cambio, si una organización no sólo expresa los valores generales sino aquellos específicos de la evaluación y los ejerce y cultiva día a día, la evaluación del desempeño puede convertirse en una herramienta poderosísima para elevar la calidad y competitividad.

Ejercicio 19.15

a) Indique en cuál organización se sentiría mejor e indique las motivaciones al respecto:

- *La evaluación del desempeño se utiliza para reprimendas y sanciones.*
- *La evaluación del desempeño se emplea para indicar posibles áreas de oportunidad para aprender y desarrollarse.*

b) Si usted debe evaluar el desempeño de sus asociados o colaboradores, o sus docentes, indique los valores con los cuales se compromete en dicha acción.

19.8. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

Para muchos, la evaluación del desempeño entraña un riesgo de error y subjetividad; sin embargo, estos aspectos se reducen a un mínimo siguiendo las precauciones indicadas adelante 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 la organización, mediante una mejor y mayor comunicación jefe/colaboradores (asociados).

Para evitar, en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la evaluación del desempeño se auxilia de medios para valorar separadamente, en un periodo preciso y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellos resultados del trabajo de una persona que influyen en la organización.

La recopilación de datos sobre aspectos tales como: unidades producidas por un trabajador, errores cometidos, material desperdiciado, aciertos e innovaciones logradas, etc., también orienta el juicio de quien evalúa, y constituye, por lo mismo, una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente para la evaluación del desempeño. Desde luego, siempre los datos objetivos deben preferirse a las opiniones del

supervisor; es decir, no tiene caso pedir la opinión si un elemento objetivo⁴ puede ser utilizado para clasificar en alguna categoría al trabajador (apto, regular, bajo, etc.).

En esta técnica se considera exclusivamente un tiempo, y el resultado de la evaluación se consigna por escrito, de modo que podemos tener a la larga un panorama de la efectividad del trabajador.

La evaluación del desempeño se refiere únicamente a una persona concreta y determinada. Aquí se presenta una diferencia sustancial con el análisis y la valuación de puestos y el perfil de alto desempeño (véase capítulo 11), los cuales son impersonales; sin embargo, las técnicas citadas sirven de norma o estándar para comparar el desempeño del trabajador. La evaluación, en este caso, sólo se ocupa de aquellos factores que influyen directamente en la ejecución del trabajo. Por último, la técnica objetivo del presente capítulo busca hacer que ésta sea fácil y rápida sin perjuicio del objetivo perseguido, concentrando los requerimientos técnicos en quien diseña e implanta el sistema a fin de dar la máxima facilidad a quienes van a aplicarlo.

19.8.1. Principales objetivos de la evaluación del desempeño

Para la organización

La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del 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 inadvertido para el cuerpo de supervisores, gerentes y directivos.

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

Para el jefe inmediato

Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización.

La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su

⁴ Es muy frecuente encontrar la carencia de este tipo de datos en las organizaciones pues todavía no se tiene una mentalidad de evaluación. Por ende, es altamente recomendable implantar, en la medida de lo posible, tales mediciones (FAG).

personal,⁵ ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

Para el trabajador

Muchos autores consideran que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse. Estimula, además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.

El trabajador cuya evaluación de desempeño se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.⁶

En resumen, el propósito es proporcionar una retroalimentación adecuada para los empleados (incluyendo a los supervisores y a los directivos) en su desempeño y la oportunidad para desarrollarse en las actividades de la organización.

19.8.2. Correlación con los incentivos

Cuando en una organización se establece un sistema de incentivos, ocurre con frecuencia que algunos puestos no pueden beneficiarse con ellos, bien sea por la dificultad de fijar las unidades que se producen, porque la calidad podría resentir perjuicios, o por cualquier otra circunstancia; en estos casos la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar quiénes deben recibir los incentivos o, en su caso, los incrementos en las percepciones fijas.⁷

19.8.3. Diversos métodos de evaluación

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

⁵ Siempre y cuando sea llevada a cabo sin apasionamientos ni prejuicios, sino tomando sólo en consideración los resultados en relación con el trabajo (FAG).

⁶ Especialmente si se le ha dado a conocer el perfil de alto desempeño. Algunas organizaciones solicitan a los trabajadores la evaluación de sus propios logros a fin de comentar las disparidades y concordancias con el jefe o supervisor inmediato (FAG).

⁷ En estos casos se presenta una mayor posibilidad de negociación implícita entre el jefe y el colaborador; es decir, el superior se compromete a dar una buena evaluación si el último cumple con ciertos requerimientos o favores. Se presta también a mayores posibilidades de perjuicios. Por tanto, los jefes o supervisores deben ser capacitados en el manejo de esta técnica (FAG).

práctica supervisada.

Método de comparación

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 uno de los factores a evaluar, previamente determinados, se lista por orden a todos los individuos objeto de la evaluación; del menos efectivo al considerado más efectivo.

Ejercicio 19.16

- a) *Prepare una lista de sus colaboradores (o de sus docentes), colocando en primer lugar al más efectivo y en último al menos.*
- b) *¿Qué ventajas y desventajas presenta este método?*

Comparación por pares

Consiste en hacer una lista del personal, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo y señalando en cada par quién posee un mejor desempeño; como consecuencia, se considerará mejor quien resulte con mayor número de marcas en relación con sus compañeros.

Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente el tiempo pues aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada persona incluida.

La fórmula para encontrar el número de comparaciones es:

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

en donde N es el número de personas para comparar. Debido a lo laborioso de la tarea muchas veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas, pues en este caso el número de pares se eleva considerablemente.

Ejemplo. En un departamento hay tres trabajadoras: Margarita, Lucía y Martha. Los pares quedan integrados así:

__Margarita	__Lucía
__Margarita	__Martha

__ Lucía

__ Martha

Se coloca una marca en la línea delante del nombre, en cada par, para señalar a la persona más efectiva dentro del mismo. La persona con más marcas se considera la más efectiva (FAG).

Ejercicio 19.17

a) Prepare una lista de sus colaboradores (o docentes). En seguida, forme pares con dichos nombres cuidando lo siguiente: cada persona debe ser comparada con cada uno de los miembros del grupo.

b) Marque, dentro de cada par, la persona más efectiva en su trabajo. c) Cuente el número de marcas de cada persona. Quien tenga más será considerada la más efectiva dentro del grupo.

d) ¿Qué ventajas y desventajas tiene este método, a su juicio?

Distribución forzosa

Este sistema obliga a distribuir a los evaluados en estas proporciones:

- 1. El 10 % con calificación muy inferior.**
- 2. El 20 % con calificación inferior.**
- 3. El 40 % con calificación promedio.**
- 4. El 20 % con calificación superior.**
- 5. El 10 % con calificación muy superior.**

Cuando el grupo es pequeño y/u homogéneo, resulta inaceptable la distribución. Por ejemplo, si sólo hay cinco trabajadores con resultados semejantes, quedaría descartado el método.⁸

Métodos de escalas

Se evalúa al individuo en relación no con su grupo de trabajo, sino con una escala previamente determinada y en la cual se representa cada factor por una línea horizontal, cuyos extremos corresponden al grado mínimo y al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado de desempeño logrado por el trabajador a juicio del evaluador.

⁸ Desde luego, puede reducirse el número de categorías: 30 % con rendimiento inferior, 40 % por desempeño medio y 30 % con ejecución superior. Por otro lado, si en vez de calificación global se evalúa cada uno de los factores del puesto, la tarea se complica (FAG).

Escalas continuas. Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro del factor evaluado se hace en forma insensible. Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador y los diferentes grados en el desempeño de los subordinados (véase cuadro 19.1).

Cuadro 19.1

Nombre de la persona evaluada: _____ Puesto: _____

Evaluador: _____ Fecha: _____

	Óptimo		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
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 del 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:

- Óptimo: 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 reglas, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial.
- Malo: Comportamiento que deja de desear, bien en cuanto a capacidad o a buena voluntad.
- Pésimo: Rendimiento absolutamente negativo, propiamente nulo.

Observaciones:

Ejercicio 19.18

- Prepare una lista de factores para evaluar en un puesto o trabajo. Puede elegir el de docente.
- Evalúe, siguiendo los valores aceptados por usted en el ejercicio 19.14, a los

colaboradores o docentes.

Un método para obtener factores y confiabilizar y validar una escala en relación con el perfil de alto desempeño docente se encuentra en el libro de *Lecturas* (FAG).

Si se ha preparado el perfil de alto desempeño, de acuerdo con los lineamientos del capítulo 11, prácticamente se obtiene en forma automática el formato para la evaluación del desempeño, en una escala continua (FAG).

Escala discontinua. Es aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

Este método de evaluación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de un factor determinado puede influir sobre la evaluación de los restantes ("efecto de halo"), por lo que se aconseja evaluar a todos los individuos del grupo sobre un mismo factor, antes de pasar a evaluar el siguiente. Otro defecto es el llamado de "tendencia central", consistente en considerar a todos los evaluados como normales o promedio, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de evaluar en el centro o punto medio de la escala (véase cuadro 19.2).

Métodos de listas de comprobación

Con éstos, se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su evaluación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que pudiese sentir alguno de los trabajadores.

Listas ponderadas. Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas. Se recomienda no menos de 25 ni más de 100. A cada enunciado corresponde un valor diferente, que el supervisor desconoce.⁹

Listas de preferencia. A diferencia de las anteriores, éstas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables. El supervisor debe señalar, en cada grupo, únicamente las dos frases que, a su juicio, describen mejor al evaluado. Con esto se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que sólo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste.¹⁰

⁹ Se suman después los puntos de cada marca y se comparan las puntuaciones de las personas evaluadas a fin de determinar la efectividad de cada cual. Se recomienda seguir el método de Thurstone para preparar la escala. Véase el capítulo 5 de la obra de Summers, *Medición de actitudes*, publicado por esta editorial, FAG. (Véase cuadro 19.3.)

¹⁰ El supervisor debe marcar, en cada caso, uno de los enunciados positivos y uno de los negativos, FAG. (Véase cuadro 19.4.)

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

Cuadro 19.2. Ejemplo de escala discontinua

Personal administrativo, Calificación correspondiente al (15), (25) semestre de 19____

Nombre: _____ Suc., Div. o Depto.: _____ Categoría: _____

	Inferior	Regular	Bueno	Superior
Conocimiento del trabajo a su cuidado	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	Conoce a medias su puesto; desconoce otras labores relacionadas con él.	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	Conoce perfectamente su trabajo así como todas las demás labores en relación con éste.
Calidad	Comete errores constantemente; no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	Comete pocos errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo.	Muy buena precisión. No es necesario verificar su trabajo, excepto cuando entran en la rutina.
Cantidad	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.	Su trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido.
Sentido de responsabilidad	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	A veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	No requiere supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	Muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para el departamento.

Iniciativa

Raramente tiene sugerencias; con frecuencia necesita recordatorios y dirección.

Acción adecuada por iniciativa propia.

Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas adecuadamente.

Dinámico. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente los problemas.

Disciplina

Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarle.

En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.

Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.

Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales. Muy cuidadoso en su observancia.

Espíritu de colaboración

Se aísla. No es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina. A veces se convierte en un obstáculo.

Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta, aunque con cierta renuencia, a realizar alguna labor fuera de su rutina.

Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda sólo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina.

Se integra perfectamente al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre puede contarse con esta(e) empleada(o).

Cuadro 19.3

Nombre del empleado: _____

Periodo a que se refiere la opinión: _____

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 usted marque con una cruz aquéllas que considere pueden ser aplicadas al trabajador en cuestión.

Lista de enunciados

*Marque
sólo las
aplicables*

- | | |
|---|-------|
| 1. Utiliza eficientemente su área de trabajo. | _____ |
| 2. No es muy cuidadoso con la limpieza de su equipo. | _____ |
| 3. Su trabajo es sistemáticamente bueno dentro de las especificaciones. | _____ |
| 4. Trabaja por debajo de los estándares de producción. | _____ |
| 5. Se ausenta con frecuencia de su puesto de trabajo. | _____ |
| 6. Cambia a otros trabajos sin perder rapidez. | _____ |

19.8.4. Análisis de la ejecución del trabajo

Otro enfoque a la evaluación del desempeño del trabajo, relacionado con el concepto de la *administración por objetivos* ha sido sugerido por Douglas McGregor. Brevemente, consiste en:

a) *El primer paso en este proceso es llegar a un claro establecimiento de las principales responsabilidades del puesto o trabajo. Más bien que una descripción formal del mismo, es un documento extraído por el subordinado después de estudiar el análisis del puesto aprobado por la organización. Define las amplias áreas de su responsabilidad tal como realmente operan en la práctica.*

b) *El jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos están de acuerdo.*

Cuadro 19.4. Ejemplo de un conjunto de expresiones para evaluar el desempeño, de acuerdo con el método de selección forzada

Marque con una X dos de las afirmaciones. La primera debe ser la que mejor describa al trabajador evaluado, y la otra la que menos se asemeje al desempeño del mismo.

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

c) Se fijan, a partir de esta declaración de responsabilidades, las metas del trabajador para un periodo determinado (por ejemplo: seis meses). Estos objetivos son acciones específicas que el trabajador se propone llevar a cabo.

d) Al término de seis meses, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas.

e) Se efectúa una entrevista y se examina conjuntamente entre el superior y el subordinado, dicha autoapreciación culmina con el establecimiento de nuevas metas para el siguiente periodo.

Este plan cambia el énfasis de la apreciación hacia el autoanálisis y el enfoque del pasado hacia el presente y el futuro.

La preparación de un perfil de alto desempeño (véase capítulo 11) constituye un apoyo valioso para este tipo de evaluación (FAG).

19.8.5. La evaluación de 360 grados

En años recientes se ha puesto en práctica una evaluación integral consistente en preparar listas de verificación con los aspectos primordiales para el puesto y solicitar a colaboradores, colegas y superiores la evaluación, de manera anónima, del comportamiento y los resultados de cada persona. Cada cual también se autoevalúa. Posteriormente se entrega a cada persona un resumen de las calificaciones. De esta forma, cada individuo puede tener una idea de cómo es percibido por los demás y establecer comparaciones con su propia apreciación.

Con frecuencia, las evaluaciones se complementan con la aplicación de exámenes psicológicos y centros de evaluación (véase capítulo 12), y se tienen entrevistas individuales con consultores especializados. A partir de la retroalimentación recibida y de la propia reflexión se establecen metas de desarrollo personal e, inclusive, del equipo de trabajo.

También se ha empleado este método en esferas ajenas a las organizaciones productivas; por ejemplo, en las relaciones familiares.

La experiencia obtenida indica no sólo un provecho sustancial del método sino el agrado de los participantes en el mismo. Desde luego, es un método aparentemente costoso; pero existen indicios para pensar que los beneficios superan a los desembolsos.

19.8.6. Necesidad de capacitación

Una vez señalado el método a seguir de acuerdo con lo establecido en los apartados anteriores, deberán realizarse aplicaciones experimentales y de práctica, así como entrenar debidamente a los calificadores, lo cual permitirá aprovechar al máximo posible el instrumento elegido, por muy rudimentario que sea.¹¹

19.8.7. Problemas psicológicos de la evaluación

El primero es el conocido con el nombre de "efecto de halo"; consiste en la influencia ejercida por el comportamiento general de un trabajador sobre la evaluación de cada uno de los factores calificados, principalmente si el primero se considera fuera de lo normal. Debe sospecharse la presencia del "efecto de halo" cuando la mayoría de trabajadores tienen una puntuación casi uniforme en los grados en que se les califica respecto de diversos factores.¹²

Para evitar este influjo suele aconsejarse calificar separadamente en cada factor a todo el grupo, lo cual impide el influjo de unas habilidades sobre otras. También se recomienda invertir el sentido de las escalas de modo que si algunas de ellas tienen colocado su grado máximo a la izquierda, otras comiencen por el mínimo.

Otro problema de índole psicológico es el conocido con el nombre de "tendencia central", el cual consiste en considerar a todos los trabajadores como normales o promedio; esto es, calificarlos en el centro o punto medio de la escala. Esta tendencia es más problemática porque arranca de un principio real: la mayoría de los trabajadores suelen ser promedio en cuanto a muchas habilidades y atributos. Para evitar esta proclividad se procura, ante todo, hacer más precisas las definiciones; principalmente las de los grados intermedios, de modo que no indiquen sólo una determinada distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino definirlos con base en un criterio positivo y directo de las habilidades y los requisitos requeridos de un trabajador promedio. Pero lo más útil es usar un número par de grados y evitar los impares. De esta manera se presenta

¹¹ De hecho, como ya se mencionó anteriormente, la trascendencia de la evaluación del desempeño no estriba en diseñar un formato sino en establecer claramente los objetivos perseguidos así como los valores involucrados y adherirse a ellos. Elaborar un formato y distribuirlo sin más preparación convierte a la evaluación en un acto meramente burocrático sin sentido (FAG).

¹² Por ejemplo: una secretaria es considerada (por el Gerente de una empresa) muy efectiva en su trabajo. No obstante, en cuanto al trabajo en equipo con miembros de la organización se muestra retraída y tímida, lo cual implica la aportación de pocas ideas. El Gerente la califica muy bien, inclusive en el factor de trabajo en equipo pues en los demás factores denota resultados excelentes (FAG).

la exigencia para el evaluador, aun en el caso de los trabajadores promedio, de 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 exclusivos de la evaluación técnica del desempeño, sino de todo tipo de valoración. El remedio principal consiste en capacitar a los evaluadores.

Es necesario no olvidar una situación real: el supervisor tiene frecuentemente la posibilidad de asignar las sanciones y los premios dentro de su grupo de trabajo. La evaluación del desempeño acarrea generalmente recompensas o puciones de algún tipo. El supervisor, conociendo esta situación, puede manejarla de acuerdo con sus apreciaciones sobre quién merece palmas o castigos. Como ya se anotó anteriormente, puede establecer compromisos con sus subordinados en una especie de "negociación implícita" (Strauss) más o menos del siguiente tenor: "Voy a calificarte bien pero tú te comprometes a respaldar esa nota, haciendo un buen trabajo", etcétera.

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 este asunto. 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. En ocasiones la evaluación del desempeño se convierte en objeto de negociación entre el supervisor y/o la gerencia y el sindicato, perdiendo entonces sus objetivos primarios.

19.8.8. Entrevista para la evaluación del desempeño

Con el fin de facilitar la creación de un ambiente propicio para la entrevista es necesario ir creando una "cultura de evaluación de resultados", así como comunicar oportunamente a todas las áreas y niveles el propósito y los objetivos particulares de la entrevista de evaluación, las modalidades de su operación, la periodicidad y los resultados expresados de la misma.

Cuando no existen experiencias previas el entrevistado puede adoptar comportamientos defensivos.

Una faceta esencial de este tipo de entrevista es el establecimiento de un buen *rapport*. Es necesario tranquilizar al entrevistado, pero no darle pautas de respuesta, sino dejar que se exprese libremente. Será indispensable que tal entrevista se desarrolle en forma dirigida; esto es, limitándose el entrevistador a guiar la conversación hacia las áreas de interés y obteniendo todo el material del entrevistado. Esto resulta esencial porque es aquél quien debe ser consciente del contenido de la entrevista.

Probablemente el entrevistado omita algún 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 razón de esto.

Para que esta técnica se desarrolle normalmente es muy importante que el supervisor se limite a analizar y comprender o a señalar discrepancias. Es también importante no juzgar ni criticar. Aunque el jefe tenga bastante información acerca de la conducta del empleado; debe dejar que sea él quien vaya dando el material, guiándolo en los casos en los cuales no lo obtenga espontáneamente. El espíritu de esta entrevista es de cooperación y cordialidad. Se trata de una conversación en la que ambos colaboran para alcanzar fines comunes.

Ejercicio 19.19

- a) ¿Cómo se siente cuando se le recrimina o acusa por un error cometido?
- b) ¿Cómo se sentiría si en vez de reclamos se le preguntase sobre el aprendizaje obtenido de ese error y la manera de evitarlo en el futuro, así como las metas fijadas por usted al respecto?
- c) ¿Cuál de los sentimientos y respuesta a los dos incisos anteriores desea obtener de sus colaboradores o asociados?, ¿por qué?
- d) ¿Cómo va a actuar en su vida personal y profesional respecto a la entrevista de evaluación del desempeño?, ¿por qué?

Objetivos

- a) *Proporcionar retroinformación (**feedback**) al trabajador en relación con los adelantos efectuados.*
- b) *Darle a conocer las áreas de oportunidad para su desarrollo personal y profesional.*
- c) *Brindarle asesoría sobre las maneras de mejorar su actuación.* d) *Establecer nuevas metas y resultados de manera conjunta.*

Desarrollo de la entrevista de evaluación

La puesta en práctica de este tipo de entrevista comparte las características generales de la técnica y conducen a otras nuevas particulares de esta índole de entrevista; empero, revisaremos aquellas que la distinguen de las demás:

- a) *Después de realizar un **rapport** adecuado, el jefe inmediato del trabajador debe pedirle que haga un análisis completo de las responsabilidades de su puesto o trabajo, con las habilidades y resultados requeridos. El jefe debe confrontar los datos y guiar la exposición.*

b) El jefe debe solicitar al empleado el análisis de su propio desempeño y la comparación con la misión y los objetivos de su puesto y/o con su evaluación anterior y los objetivos fijados.

c) Igualmente, es conveniente pedirle que resuma sus facultades y áreas de oportunidad y, basándose en ello, elaborar un inventario de metas, acorde con la realidad, el cual implique superación y cuyo progreso pueda ser verificado. Es importante también solicitar una fecha razonable para su cumplimiento.¹³

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

Cuando se realice la entrevista de evaluación con objeto de preparar al empleado para ascender o para ser transferido, debe pedirse que analice el puesto o trabajo nuevo, en vez del actual y, en función de él, resumir sus facultades, habilidades y áreas de oportunidad; 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 colaborador, pues ambos "hablarán el mismo idioma" en lo que se refiere a objetivos y responsabilidades esperadas; permite al empleado explicar anomalías y confusiones generadoras de un concepto equivocado respecto al desempeño; el trabajador se siente también más satisfecho¹⁴ 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 quizá de otro modo fueran difíciles de ocupar.

Quienes realizan funciones de dirección requieren determinar cuáles son sus diversas áreas de responsabilidad, así como los objetivos y estándares de desempeño relevantes en cada una de ellas. Merecen atención también las necesidades psicosociales de los diferentes grupos de la organización. No debe pasarse por alto la manera de crear el ambiente propicio para canalizar la energía hacia la competitividad de la organización y al desarrollo económico, psicológico y social de quienes la integran.

Ejercicio 19.20. Este ejercicio se efectuará por parejas. Un miembro de la pareja actuará como supervisor y el otro como colaborador.

a) Tomen el perfil de alto desempeño elaborado en el capítulo 11.

b) Supongan que el desempeño en uno de los comportamientos clave ha estado por debajo de lo esperado en los últimos tres meses.

¹³ Otro aspecto fundamental: establecer un plan individual de capacitación y desarrollo. En otras palabras, el superior debe brindar apoyos suficientes al trabajador para mejorar el desempeño (FAG).

¹⁴ Siempre y cuando el espíritu de la entrevista vaya en el sentido de buscar una mejoría continua sin reproches ni acusaciones, sino como detección de necesidades de capacitación y desarrollo, así como de diagnóstico de fallas estructurales y de comunicación y se planteen remedios (FAG).

c) Asumiendo cada cual su papel, lleven a cabo una entrevista de evaluación del desempeño, practicando los aspectos descritos en la sección anterior.

Lo que no se puede medir o clasificar no puede evaluarse, y sin este ingrediente tampoco puede mejorarse. La mejora continua es uno de los requerimientos fundamentales para la competitividad organizacional en sus diversos aspectos.

La evaluación del desempeño como mecanismo de retroalimentación (*feedback*) a disposición del personal y del jefe inmediato para evaluar el logro de objetivos de acuerdo con estándares de desempeño (calidad, tiempo, costo, etc.) previamente determinados, será un mecanismo de promoción para el reforzamiento y el reconocimiento en sus diversas modalidades (económicas, psicológicas y sociales); está también encaminada a la corrección oportuna de desviaciones.

En este contexto, la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización es una de las competencias de la efectividad gerencial y cumplirá mejor sus propósitos en tanto los directivos y los demás tengan una visualización integral de la misma, de la filosofía que la sustenta así como de sus objetivos, su tecnología y sus herramientas.

19.9. LA CERTIFICACIÓN

Dados los requerimientos actuales y futuros respecto a la competitividad y la calidad, en muchas organizaciones y profesiones ya se ha establecido la necesidad de certificar el desempeño. Una de las finalidades estriba en confirmar las competencias de la persona para desarrollar una función productiva o profesional. La certificación se lleva a cabo por agencias independientes, a fin de asegurar la independencia de juicio.

La certificación toma como punto de partida las normas o los estándares establecidos por comités *ad hoc* respecto a las funciones o acciones para ejecutar. Así, los profesionistas o las personas con deseos o necesidad de ser evaluadas conocen con mayor precisión los niveles requeridos de desempeño para obtener la certificación.

En México, se estableció por decreto presidencial del 2 de agosto de 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer) cuyas finalidades son, entre otras, establecer las normas de actuación para las funciones productivas dentro de todas las ramas de actividad económica y propiciar la certificación respectiva.

Por otro lado, se creó también el Ceneval (Consejo Nacional de Evaluación para la Educación Superior), una de cuyas funciones radica en diseñar exámenes para la certificación de profesionistas.

Una de las características de la certificación estriba en su periodicidad. En efecto, dada la rapidez vertiginosa de generación de conocimientos y tecnología, las competencias adquiridas ayer no necesariamente serán útiles y válidas en el porvenir.

De esta forma, se reconoce y se da impulso a la evaluación del desempeño no sólo en el ámbito organizacional sino también en el nacional.