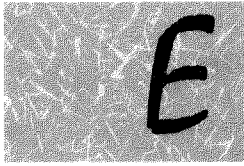


Unidad 17

- Evaluación del desempeño y sistema de recompensas.



evaluación del desempeño y sistemas de recompensas

Al terminar este capítulo, el lector:

1. Explicará los propósitos de la evaluación del desempeño.
2. Señalará las ventajas de concentrarse en los comportamientos y no en los rasgos de personalidad al evaluar el desempeño.
3. Explicará los criterios de evaluación del desempeño más comunes.
4. Identificará quién, además del jefe, puede evaluar el desempeño.
5. Describirá los posibles problemas de la evaluación del desempeño y las acciones que los corrigen.
6. Explicará por qué suele desagradar a los gerentes hacer revisiones del desempeño.
7. Esbozará los diferentes tipos de recompensas.
8. Explicará los vínculos entre evaluación del desempeño, recompensas y comportamiento de los empleados.

¿Estudiaría usted un curso de modo distinto si su meta fuera *aprender tanto como pueda de la materia en lugar de obtener una calificación elevada en el examen?* Cuando formulo esta pregunta a estudiantes, a menudo recibo una respuesta afirmativa. Si investigo más, habitualmente me dicen que la calificación elevada sólo en parte está determinada por los conocimientos del material, y que también hay que saber lo que el profesor piensa que es importante. Muchos estudiantes me han dicho: "Si quieres salir bien en un curso, mejor estudia lo que el maestro pregunta en sus exámenes". En algunos casos, este método también incluye aprender tanto como sea posible de la materia, pero, en muchos cursos, estudiar por la calificación significa hacerlo de manera muy diferente que si se tratara de adquirir un conocimiento general.

Permítame proponer otra pregunta. Digamos que toma dos clases similares, cada una con alrededor de 20 estudiantes. En una, la calificación depende por completo de la puntuación en el examen semestral y el final; en la otra, los exámenes cuentan sólo 25 por ciento cada uno, y el resto se asigna por participación en clase. ¿Será diferente su comportamiento en las dos clases? Yo predeciría que los alumnos hablarían más —preguntarían, responderían, darían ejemplos, elaborarían los puntos enunciados por el profesor— en la clase en la que la participación tiene tanto peso.

Los párrafos anteriores pretenden ilustrar la influencia del sistema de evaluación y las prácticas de recompensas en el comportamiento. El estudio y la conducta en clase se modifican para tomar en consideración los criterios con los que el profesor hace sus evaluaciones y la relación de éstas con las recompensas deseadas (calificaciones elevadas). De hecho, no es inusitado que los estudiantes más experimentados se conduzcan de modo diverso en cinco clases para obtener cinco notas altas. Por supuesto, la razón de que la conducta de estudio y en clase varíen, en buena medida se puede atribuir directamente a los distintos sistemas de evaluación del desempeño y de recompensas de los profesores.

Lo que ocurre en el contexto escolar también se aplica a los empleados en el trabajo. En este capítulo, mostraremos que los sistemas de evaluación del desempeño y de recompensas influyen en las actitudes y los comportamientos de la gente en las organizaciones.

Evaluación del desempeño

¿Por qué las empresas evalúan el desempeño de sus empleados? ¿Cómo los evalúan? ¿Qué problemas pueden surgir que trastornen las intenciones de las evaluaciones objetivas? ¿Cómo pueden los gerentes superarlos? Éstas son las preguntas que trata esta sección.

Propósitos de la evaluación del desempeño

En las organizaciones, las evaluaciones del desempeño sirven para varios fines.¹ Primero, la gerencia las utiliza para tomar decisiones generales acerca del personal, puesto que brindan información sobre cuestiones importantes como los ascensos, las transferencias y las suspensiones. Segundo, identifican las necesidades de capacitación y desarrollo; señalan las habilidades y destrezas de los empleados que son inadecuadas pero que pueden remediarse con los programas apropiados. Tercero, las evaluaciones pueden servir como criterio para validar los programas de selección y capacitación. Los empleados recién contratados que se desenvuelven mal pueden ser identificados mediante la evaluación del desempeño. Del mismo modo, la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo se estima según qué tan bien aparecen en las evaluaciones aquellos empleados que participaron. Cuarto, las evaluaciones también cumplen el propósito de proveer a los empleados de retroalimentación sobre cómo ve su desempeño la empresa. Por último, sirven como base para la distribución de las recompensas, pues habitualmente determinan quién merece aumentos de sueldo y otras remuneraciones.

Todas las funciones de la evaluación del desempeño son importantes, pero tal importancia depende del punto de vista que adoptemos. Algunas son desde

luego más pertinentes para las decisiones de la gerencia acerca del personal, pero, como estamos interesados en el comportamiento organizacional, destacaremos su función determinante en la distribución de recompensas.

Evaluación del desempeño y motivación

En el capítulo 4 prestamos especial atención al modelo motivacional de las expectativas y argumentamos que ofrece actualmente la mejor explicación de qué condiciona el grado de esfuerzo que ejerce el individuo en su puesto. Un componente crucial del modelo es el desempeño, y en particular las relaciones entre esfuerzo y desempeño, y desempeño y recompensas. ¿Ven los empleados que sus esfuerzos llevan al desempeño y éste a las recompensas que valoran? Por supuesto, tienen que saber qué se espera de ellos. Más aún, deben tener la confianza de que si se esfuerzan de acuerdo con sus capacidades mostrarán un desempeño satisfactorio según los criterios con los que son evaluados. Por último, deben tener la confianza de que si se desenvuelven como se les pide, obtendrán las recompensas que valoran.

En suma, si los objetivos de los empleados no son claros, si los criterios para medirlos son vagos y si los empleados no tienen confianza en que sus esfuerzos conducirán a una evaluación satisfactoria de su desempeño o bien piensan que el pago de la organización no será satisfactorio cuando se alcancen los objetivos de desempeño, podemos esperar que trabajen considerablemente por debajo de sus posibilidades.

¿Qué es lo que evaluamos?

Los criterios que la empresa escoge para calificar, cuando evalúa el desempeño de los empleados, tendrá un gran influjo en lo que éstos hacen. Dos ejemplos ilustran el punto.

En una bolsa pública de trabajo, que atiende a trabajadores que buscan colocación y patrones que buscan empleados, los entrevistadores eran evaluados de acuerdo con el número de entrevistas que realizaban. Así, sus actos eran congruentes con la tesis de que los criterios de evaluación influyen en el comportamiento, pues estaban más interesados en el número de entrevistas que en el número de empleados que colocaban.²

Un asesor gerencial especializado en investigación de la policía observó que, en cierta comunidad, los oficiales llegaban a cubrir su turno, subían a las patrullas, conducían por la avenida principal que cruzaba la población y se apresuraban de vuelta durante todo el turno. Era evidente que esta rápida ronda tenía poco que ver con un buen trabajo policiaco, pero tal comportamiento cobró sentido cuando el asesor supo que el consejo de la ciudad utilizaba el kilometraje de los vehículos como medida para evaluar la eficacia de la policía.³

Estos ejemplos demuestran la importancia de los criterios en la evaluación del desempeño, pero no responden sobre qué *debe* evaluar la gerencia. Los tres conjuntos de criterios más importantes son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos.

Resultados de las tareas individuales. Si lo que cuenta son los fines, no los medios, entonces la gerencia debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados. De esta suerte, el gerente de cierta planta sería juzgado de acuerdo con criterios como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de

producción. Del mismo modo, el vendedor podría ser evaluado por el volumen total de ventas de su territorio, el aumento en el ingreso por las ventas y el número de nuevas cuentas establecidas.

Comportamiento. En muchos casos, es difícil identificar los resultados concretos que pueden atribuirse a las acciones del empleado. Esto es cierto en particular del personal de apoyo y de aquellos cuyas asignaciones de trabajo son parte intrínseca de esfuerzos grupales. En esta última situación, quizá el desempeño del grupo se evalúa con facilidad, pero es dificultoso o imposible señalar en forma clara la contribución de cada miembro. En estas instancias, no es inusitado que la gerencia atienda al comportamiento de los empleados. En nuestros ejemplos anteriores, la conducta del gerente de planta que puede servir para los fines de evaluar su desempeño incluirían la presteza al entregar sus informes mensuales o el estilo de liderazgo que muestra. Las conductas pertinentes del vendedor podrían ser el promedio diario de llamadas de contacto o sus permisos por enfermedad al año.

Rasgos. El conjunto más débil de criterios, pero que aún se utiliza mucho en las organizaciones, es el de los rasgos individuales. Decimos que es más débil que el de los resultados de las tareas y el del comportamiento porque es el más alejado del desempeño real en el puesto. Rasgos como “buena actitud”, mostrar “confianza”, ser “fiable” o bien “cooperador”, “parecer ocupado” o poseer “amplia experiencia” pueden o no estar relacionados con resultados positivos, pero sería ingenuo ignorar la realidad de que se emplean a menudo en las empresas para evaluar el nivel de desempeño de los trabajadores.

¿Quién realiza las evaluaciones?

¿Quién debe evaluar el desempeño de los empleados? Según parece, la respuesta obvia es: el jefe inmediato. Por tradición, la autoridad del gerente acostumbra incluir la evaluación del desempeño de sus subordinados. La lógica en la que se basa es que, puesto que los gerentes son responsables del desempeño de sus subordinados, es de sentido común que sean quienes estiman su rendimiento. Pero es tal vez una lógica mal fundada, y quizá en realidad otros sean más capaces de hacer el trabajo.

Superior inmediato. Como sugerimos, alrededor de 95 por ciento de todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de las organizaciones son realizados por el jefe inmediato de los empleados.⁴ Sin embargo, algunas empresas están reconociendo los inconvenientes de esta fuente de evaluación; por ejemplo, muchos jefes no se sienten calificados para estimar la contribución particular de cada uno de sus subordinados, mientras que otros resienten que se les pida “jugar a ser Dios” con las carreras de sus empleados. Además, en los años noventa, cuando tantas compañías utilizan equipos autodirigidos, teletrabajo y otros artificios de organización que distancian a los jefes de sus empleados, es posible que el jefe inmediato del trabajador no sea un juez confiable de su desempeño.

Compañeros. Las evaluaciones de los compañeros son una de las fuentes más confiables para evaluar datos. ¿Por qué? Primero, los compañeros están más cerca de la acción, y el trato diario les brinda una imagen general del desempeño laboral del empleado. Segundo, acudir a los compañeros como calificadores da lugar

a varios juicios independientes, a diferencia de la evaluación única del jefe —el promedio de varias calificaciones suele ser más confiable que una sola—. Por el otro lado, las evaluaciones de los compañeros pueden padecer de la indisposición de éstos a calificar a un colega o bien de los prejuicios de la amistad o la animosidad.

Autoevaluación. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño es congruente con valores como la autodirección y el facultamiento. Las autoevaluaciones tienen muchos puntos entre los mismos empleados; tienden a aminorar sus defensas frente al proceso de evaluación y son excelentes vehículos para estimular los análisis del desempeño laboral entre los empleados y sus superiores. No obstante, como de seguro imagina, tienen el problema de los resultados inflados y la auto-complacencia; más aún, con frecuencia concuerdan poco con las calificaciones de los superiores.⁵ Dadas estas serias desventajas, las autoevaluaciones son quizá más adecuadas para fines de desarrollo que valorativos.

Subordinados inmediatos. La cuarta fuente de apreciación del desempeño se encuentra en los subordinados inmediatos del empleado; por ejemplo, Datatec Industries, fabricante de sistemas computacionales de almacenamiento, se sirve de esta forma de evaluación.⁶ El presidente de la compañía dice que es congruente con los valores centrales de la empresa: honestidad, franqueza y facultamiento.

Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden ofrecer información precisa y detallada acerca del comportamiento del gerente porque por lo general tienen contacto frecuente con éste. El problema indudable de esta forma de calificación es el miedo a las represalias del jefe por las evaluaciones desfavorables, por lo que, para que las evaluaciones sean exactas, es crucial el anonimato de las respuestas.

El método global: evaluaciones de 360 grados. El último método son las evaluaciones de 360 grados, que brindan retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Las evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatro o tantas como 25, si bien la mayor parte de las organizaciones obtiene de cinco a 10 por empleado.

En una encuesta reciente se descubrió que 25 por ciento de las compañías estadounidenses utiliza alguna forma de retroalimentación de 360 grados como parte de su proceso de revisión del desempeño.⁷ Entre estas empresas se cuentan Alcoa, Du Pont, Levi Strauss, Honeywell, UPS, Sprint, Amoco, AT&T y W. L. Gore & Associates.

¿Cuál es el atractivo de las evaluaciones de 360 grados? Se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados y programas de ACT. Al confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a todos un sentimiento de participación en el proceso de revisión y obtener informes más adecuados del desempeño de los empleados.

Métodos de evaluación del desempeño

Evidentemente, las evaluaciones del desempeño son importantes, pero ¿cómo se determina el desempeño de los empleados?; es decir, ¿cuáles son las técnicas concretas? A continuación revisaremos los principales métodos de revisión del desempeño.

Informes por escrito. Quizá el método más simple de evaluar sea escribir un texto que describa las fortalezas y debilidades, el desempeño anterior, el potencial y sugerencias de mejora. El texto no requiere formas complicadas o gran capacitación para escribirlo, pero los resultados a menudo reflejan la habilidad del redactor. Una evaluación buena o mala puede estar determinada tanto por las capacidades de redacción del calificador como por el nivel real de desempeño del empleado.

Incidentes críticos. Los incidentes críticos concentran la atención del evaluador en los comportamientos claves que distinguen entre realizar un trabajo eficaz y uno ineficaz; es decir, el calificador escribe anécdotas sobre lo que el empleado hizo especialmente bien o mal. Aquí, lo importante es que sólo se citan comportamientos concretos, no rasgos de personalidad descritos en forma vaga. La lista de incidentes críticos proporciona un conjunto rico de ejemplos con los que se muestra al empleado qué conductas son deseables y cuáles necesitan perfeccionamiento.

Escalas de calificación. Uno de los métodos más antiguos y populares de apreciación del desempeño consiste en el uso de **escalas de calificación**, que despliegan un grupo de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. Entonces, el evaluador repasa la lista y califica cada entrada en forma escalar. Habitualmente, se trata de escalas de cinco puntos, de modo que el factor, digamos, *de conocimiento del trabajo se calificaría de 1* ("mal informado de los deberes laborales") a 5 ("tiene un dominio completo de todas las fases del trabajo").

¿Por qué son tan populares las escalas de calificación? Aunque no ofrecen la información a fondo de los informes escritos o los incidentes críticos, toma menos tiempo realizarlas y mantenerlas, además de que permiten análisis cuantitativos y comparaciones.

Escalas de calificación con base conductual. Las escalas de calificación con base conductual han recibido mucha atención en los últimos años, y combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y de las escalas: el evaluador califica a los empleados sobre los puntos de un continuo, pero estos puntos son ejemplos de comportamiento real en el puesto y no descripciones o rasgos generales.

Las **escalas de calificación con base conductual** especifican comportamientos laborales concretos, observables y mensurables. Los ejemplos de la conducta y las dimensiones del desempeño en el puesto se encuentran pidiendo a los participantes que den ilustraciones específicas de comportamientos eficaces e ineficaces en cada aspecto del desempeño, que luego se disponen en un conjunto de dimensiones de desempeño, cada una con varios niveles. El resultado de este proceso son descripciones conductuales como *prevé, planea, ejecuta, resuelve los problemas inmediatos, obedece las órdenes y maneja las situaciones de emergencia*.

Comparación de varias personas. La comparación de varias personas es una forma de evaluar el desempeño de un empleado de acuerdo con el de otro u otros más. Es un instrumento de medición del desempeño relativo más que absoluto.

Las tres comparaciones más populares son la clasificación grupal, la individual y las comparaciones pareadas.

La clasificación grupal requiere que el evaluador coloque a los empleados en un alineamiento particular, como primer quinto o segundo quinto. Este método se emplea con frecuencia para recomendar a estudiantes a las escuelas de posgrado: se pide a los evaluadores que clasifiquen a un alumno en el primer cinco por ciento, el siguiente cinco por ciento, el siguiente 15 por ciento, etc. Ahora bien, cuando los gerentes lo utilizan para evaluar a sus empleados, lo hacen con todos ellos; por lo tanto, si cierto calificador tiene 20 trabajadores, sólo cuatro pueden estar en el primer quinto y, desde luego, cuatro deben ser relegados al último quinto.

El método de clasificación individual ordena a los empleados del mejor al peor. Si se requiere que el gerente evalúe a 30 subordinados, este sistema asume que la diferencia entre el primer empleado y el segundo es la misma que entre el vigesimonono y el trigésimo. Si bien algunos trabajadores podrían agruparse juntos, el método no permite empates. El resultado es un ordenamiento claro de los empleados, desde el que mejor se desempeña hasta el que peor lo hace.

El método de comparación pareada compara a todo empleado con cada uno de los demás, y lo califica como superior o inferior al otro miembro del par. Después de que se realizaron todas las comparaciones, se asigna a los empleados un orden sumario basado en el número de calificaciones de superior que hubiera recibido. El método garantiza que todos los empleados son comparados con cada uno de los demás, pero evidentemente puede ser inmanejable si hay que comparar demasiados trabajadores.

La comparación de varias personas puede combinarse con alguno de los otros métodos para obtener lo mejor de las mediciones de desempeño absolutas y las relativas; por ejemplo, una universidad podría usar la escala de calificación y el método de clasificación individual para ofrecer información más precisa sobre el desempeño de sus estudiantes. Se podría anotar la clasificación relativa en clase de cada alumno junto con la calificación absoluta de MB (o 10), B, S o NA. Entonces, el posible empleador o la escuela de posgrado considerarían a dos estudiantes con calificación de B en dos clases diferentes de contabilidad financiera y llegarían a conclusiones del todo distintas si, junto a la calificación, de uno se dijera “clasificado cuarto de 26”, mientras que de otro “clasificado decimoséptimo de 30”. Como es obvio, el segundo profesor da calificaciones mucho más elevadas.

Posibles problemas

Las empresas tratan de que sus procesos de evaluación del desempeño estén libres de sesgos personales, prejuicios o idiosincrasias, ya que pueden ocurrir problemas. La prevalecencia de los siguientes factores tiende a distorsionar la evaluación de los empleados.

Criterio. El puesto común está compuesto de numerosas tareas; por ejemplo, el puesto de azafata incluye dar la bienvenida a los pasajeros, ver que estén cómodos, servir las comidas y ofrecer consejos de seguridad. Si su desempeño fuera apreciado con un solo criterio de medición —digamos, el tiempo que le toma servir alimentos y bebidas a 100 pasajeros— el resultado sería una evaluación limitada. Más importante, las azafatas calificadas según este criterio único estarán motivadas a

ignorar las otras tareas que comprende el puesto. Del mismo modo, si el lanzador de cierto equipo de fútbol americano fuera evaluado sólo por sus pases completos, sería probable que hiciera envíos cortos sólo en las situaciones en las que se sintiera seguro de completarlos. Nuestro punto es que si se evalúa a los empleados —cuando el desempeño exitoso en su puesto requiere desenvolverse bien según varios criterios— con sólo un criterio, se concentrarán en éste en detrimento de otros, también pertinentes.

Error de clemencia. Todos los calificadores poseen un sistema de valores que funciona como una norma contra la cual realizan sus evaluaciones, y, en relación con la verdad del desempeño real del individuo, algunos tasan alto y otros bajo. Se dice que los primeros cometen un error de clemencia, mientras que los segundos incurrir en el error de inclemencia. Cuando las evaluaciones de los calificadores se encuentran en el primer caso, el desempeño del individuo es exagerado, es decir, recibe una calificación superior a la que en realidad merece. Por el contrario, el error de inclemencia desestima el rendimiento y da al empleado una evaluación inferior.

Si todos los individuos de la organización fueran evaluados por la misma persona, no habría problemas, pues, aunque hubiera algún factor de error, se aplicaría por igual a todos. Las dificultades aparecen cuando tenemos varios calificadores con diferentes errores de clemencia al hacer sus juicios; por ejemplo, Rodríguez y Alvarado realizan el mismo trabajo para dos supervisores distintos, y su desempeño es idéntico por completo. Si el supervisor de Rodríguez tiende a inclinarse a la clemencia, mientras que el de Alvarado en sentido opuesto, podríamos encontrarnos con dos evaluaciones radicalmente distintas.

Error del halo. El **error del halo** es la tendencia del calificador a dejar que su evaluación de cierto rasgo del individuo influya en su estimación de otras características; por ejemplo, si un empleado suele ser confiable y seguro, podemos incurrir en el prejuicio de darle calificaciones elevadas en muchos otros atributos deseables.

Quienes diseñan formas de evaluación docente para que las llenen estudiantes universitarios cuando estiman la eficacia de sus profesores cada semestre deben enfrentar el efecto del halo. Los alumnos tienden a calificar a ciertos catedráticos de extraordinarios en todos los criterios cuando son particularmente apreciados por unas cuantas cosas que hacen en el aula. Del mismo modo, algunos malos hábitos, como llegar tarde a las lecciones o demorarse en la devolución de los trabajos, puede dar lugar a que los estudiantes califiquen al maestro de muy malo en toda la línea.

Error de similitud. Cuando los evaluadores califican a otros atendiendo en especial a las cualidades que perciben en ellos mismos, están cometiendo el error de similitud; por ejemplo, los evaluadores que se consideran agresivos pueden buscar este rasgo en los demás a la hora de evaluarlos. Los que muestran la característica suelen ser beneficiados, y perjudicados los otros. De nuevo, este error tiende a quedar cancelado si el mismo individuo evalúa a toda la gente en la organización, pero es evidente que la confiabilidad disminuye si son varios y emplean sus propios criterios de similitud.

Poca diferenciación. Es posible que, cualquiera que sea el evaluado y cualesquiera que sean los rasgos considerados, todas las evaluaciones del calificador se vean iguales. La capacidad de éste para hacer sus apreciaciones en forma objetiva y precisa puede estar obstaculizada por la diferenciación social. Se ha dicho que los evaluadores pueden ser clasificados como buenos diferenciadores —que abarcan toda la escala o casi— o malos diferenciadores —que cubren un intervalo limitado—. Los últimos tienden a ignorar o suprimir las diferencias, y perciben el mundo más uniforme de lo que es. Por su parte, los buenos diferenciadores se inclinan a utilizar toda la información disponible y en la mayor medida, por lo que son más capaces de detectar anomalías y contradicciones. Si muchas evaluaciones hechas por la misma persona son muy similares, hay que examinarlas cuidadosamente, pues tal vez se trata de un mal diferenciador. Quienes trabajan para estas personas suelen recibir evaluaciones mucho más homogéneas de lo que son en realidad.

Manipular la información para que corresponda a criterios ajenos. Aunque rara vez se acude a esta práctica, en ocasiones la evaluación formal ocurre *después* de que se ha tomado la decisión sobre el desempeño del individuo. Suena ilógico, pero muestra que a menudo se llega a decisiones subjetivas —si bien formales— antes de haber acopiado la información que las respalde;⁸ por ejemplo, si el calificador cree que la evaluación no debe basarse en el desempeño, sino en la antigüedad, puede ajustar inadvertidamente las revisiones para que respeten la línea de precedencia. En este y otros casos, el sujeto aumenta o reduce las evaluaciones para adecuarlas a los distintos criterios del desempeño que en realidad utiliza.

Para superar los problemas

El hecho de que las organizaciones encuentren problemas en las evaluaciones del desempeño no debe llevar a los gerentes a renunciar al proceso. Es posible seguir algunos pasos para superar los problemas que hemos identificado.⁹

Use varios criterios. Puesto que en la mayor parte de los puestos el desempeño exitoso requiere hacer bien varias cosas, todas éstas deben ser identificadas y evaluadas. Entre más complejo sea el trabajo, más criterios habrá que señalar y aplicar. Pero no es necesario evaluarlo todo, sino sólo las actividades relevantes que conducen al desempeño eficaz o ineficaz.

Reste importancia a los rasgos. Muchos rasgos que con frecuencia se piensa que se vinculan al buen desempeño pueden de hecho no tener relación alguna. Lealtad, iniciativa, valor, confiabilidad, expresión personal son características atractivas en los empleados; pero la pregunta clave es si quienes califican alto en estos rasgos se desenvuelven mejor que otros. No hay respuesta para esta pregunta. Conocemos empleados que cuentan con estas características y su desempeño es malo, mientras que otros que son excelentes trabajadores no tienen buenas calificaciones al respecto. Nuestra conclusión es que los gerentes pueden apreciar rasgos como la lealtad y la iniciativa, pero no hay evidencias de que ciertas características sean sinónimos de desempeño en una larga sección transversal de los trabajos.

Otra desventaja de los rasgos es el propio juicio. ¿Qué es “lealtad”? ¿Cuándo es “confiable” un empleado? Lo que para uno es lealtad quizá no lo sea para otro, así que el método de los rasgos no facilita el acuerdo entre los evaluadores.

Destaque el comportamiento. Cuando sea posible, es mejor emplear medidas basadas en el comportamiento y no en los rasgos. ¿Por qué? Porque así se puede enfrentar las dos principales objeciones del segundo método. Primero, como las mediciones basadas en la conducta se concentran en ejemplos —buenos y malos— del desempeño, evadimos el problema de usar sustitutos inadecuados de éste. Segundo, como estamos manejando ejemplos concretos de comportamiento, aumentamos la probabilidad de que dos o más evaluadores vean la misma cosa. Quizá usted considere que cierto empleado es amistoso, mientras que para mí es reservado; pero si se trata de calificarlo en términos de conductas concretas, estaremos de acuerdo en que “acostumbra dar los buenos días a los clientes”, “rara vez da consejos o ayuda a sus compañeros” y “casi siempre evita las pláticas intrascendentes con los demás”.

Documente en un diario los comportamientos relativos al desempeño. Si llevan un diario de incidentes críticos para cada empleado, los evaluadores tienden a hacer juicios más precisos. Los diarios reducen los errores de clemencia y de halo porque alientan al evaluador a concentrarse no en los rasgos, sino en los comportamientos relacionados con el desempeño.

Use varios evaluadores. Conforme aumenta el número de evaluadores, crece la probabilidad de obtener información exacta. Si el índice de errores tiende a seguir una curva normal, aumentar el número de los evaluadores tenderá a mostrar que la mayoría se agrupa hacia la parte media. Vemos este método aplicado en las competencias deportivas, como los clavados y la gimnasia, en los que un conjunto de jueces califica las ejecuciones. Se descartan la calificación más alta y la más baja y el resultado final se toma de las calificaciones acumuladas que quedan. La lógica de tener varios jueces se aplica también a las empresas.

Si un empleado ha tenido 10 supervisores, de los que nueve califican su desempeño de excelente y uno de malo, podemos desestimar el valor de esta última evaluación; por lo tanto, al mover a los trabajadores en la organización para obtener varias evaluaciones, aumentamos la probabilidad de alcanzar una revisión válida y confiable.

Evalúe en forma selectiva. Los calificadores deben evaluar sólo las áreas en las que tienen alguna experiencia. Si se reducen en *exclusiva* a los aspectos para los que están en buena posición de calificar, aumentamos la concordancia entre ellos y hacemos que la evaluación sea un proceso más válido. Este planteamiento también reconoce que los distintos niveles organizacionales de las empresas tienen diferentes orientaciones a las calificaciones y las observan en ambientes distintos. Por lo tanto, en general recomendamos que los evaluadores estén tan cerca como sea posible, en términos del nivel en la organización, del individuo que se califica. En caso contrario, entre más niveles separen al evaluador del evaluado, menos oportunidades tiene aquél de observar el comportamiento de éste y no es de sorprender que aumenten las posibilidades de ser impreciso.

La aplicación en la práctica de estos conceptos da por resultado que los supervisores inmediatos y los compañeros sean los principales colaboradores en las revisiones y que evalúen los factores que mejor puedan juzgar; por ejemplo, cuando los profesores evalúan a las secretarías de la universidad, pueden utilizar criterios como el buen sentido, la capacidad técnica y la escrupulosidad, mientras que las compañeras (otras secretarías) considerarán el conocimiento del trabajo, la organización, la cooperación y la responsabilidad. Este sistema es lógico y confiable, pues la gente evalúa sólo los aspectos de los que puede hacer buenos juicios.

Capacite a los evaluadores. Si no puede *encontrar* buenos evaluadores, la alternativa es *formarlos*. Al capacitar a los evaluadores hacemos que sus calificaciones sean más precisas. Los gerentes practican en talleres observando y calificando comportamientos, con lo que se reducen o eliminan los errores comunes, como el de halo y el de clemencia. Habitualmente, los talleres duran de uno a tres días, pero no siempre hace falta destinar muchas horas a la capacitación. Se ha citado un caso en el que estos errores disminuyeron inmediatamente después de someter a los evaluadores a sesiones de capacitación explicativas de sólo cinco minutos.¹⁰ Pero los efectos de la capacitación parecen disminuir con el tiempo, por lo que puede ser necesario programar sesiones de refuerzo.

No olvide la retroalimentación sobre el desempeño

Hace unos cuantos años, una cadena hotelera en los Estados Unidos hacía su publicidad diciendo que, cuando se trata de las habitaciones “la mejor sorpresa es que no haya sorpresas”. Este razonamiento también vale para las evaluaciones del desempeño. Los empleados quieren saber qué tal se están desenvolviendo; esperan retroalimentación. Habitualmente, la obtienen en la revisión anual, pero ésta a menudo crea dificultades. En algunos casos, el problema se reduce a que los gerentes la difieren, sobre todo si la evaluación es negativa. Pero también ocurre que éstos reúnen información relacionada con el desempeño y la descargan durante la revisión. En estas instancias, no es de sorprender que los gerentes traten de evadir las cuestiones espinosas, pues, aun si el empleado las enfrenta, puede ser que las niegue o busque pretextos. Es posible evitar buena parte del problema con una retroalimentación continua; por ejemplo, dar informes de resultados diarios con datos comparativos sobre las unidades producidas o la meta del día o tratar los problemas conforme aparecen en vez de acumularlos para la revisión anual.

Pero sea que la retroalimentación se dé cada año o bien en forma continua, la gerencia tiene que ofrecer a los empleados información sobre su desempeño. Con todo, evaluar el rendimiento de otra persona es una de las actividades gerenciales con más carga emocional. La impresión que se llevan los subordinados de su evaluación tiene un efecto poderoso en su autoestima y, punto muy importante, en su desempeño posterior. Desde luego, comunicar buenas noticias es bastante menos difícil tanto para el gerente como para el empleado que revelar que el desempeño está por debajo de lo esperado. En este contexto, la discusión de la evaluación de desempeño puede tener consecuencias en la motivación positivas y negativas. En términos de estadística, la mitad de los empleados está por debajo de la media; no obstante, las evidencias señalan que el empleado promedio estima que su nivel de desempeño generalmente se encuentra alrededor de 75 por

1. No deje que los problemas se enconen hasta la revisión anual, que no es el sitio para que brinquen las sorpresas, es mejor atenderlos diaria o semanalmente.
2. Separe las revisiones de retroalimentación del desempeño y las salariales. Cuando las dos están combinadas, los empleados tienden a desajustar sus evaluaciones de desempeño en su impaciencia por averiguar qué aumento recibirán.
3. Permita que los empleados practiquen autoevaluaciones. Pregúnteles qué tal lo están haciendo, cómo pueden usted y la empresa ayudarlos a que se desenvuelvan mejor y cuánta cooperación reciben de sus compañeros.
4. Cuando deba reprobarlos, haga que sus críticas se dirijan a ejemplos concretos de las conductas, y no a la personalidad de los individuos.
5. Trate la revisión de desempeño como apenas un punto de un proceso constante. Aprovechéla para llegar a acuerdos sobre lo que constituye un desempeño satisfactorio.

Ejemplo 15-1

La guía del gerente para hacer con más eficiencia las revisiones de las evaluaciones del desempeño

Fuente: Basado en B. Brophy, "The Rite of Annual Reviews", en *U. S. News & World Report*, 2 de febrero de 1986, p. 59.

ciento.¹¹ En una encuesta de más de 800 000 bachilleres también se descubrió que la gente se cataloga como mejor que el promedio. Aquí, 70 por ciento de los sujetos se calificó de ese modo en liderazgo, y cuando se les pidió que calificaran su "capacidad de llevarse bien con los demás", ninguno se colocó por debajo de la media; 60 por ciento se ubicó en el primer décimo, ¡y 25 se incluyó en el primer uno por ciento! Asimismo, en una encuesta de oficinistas y técnicos se encontró que 58 por ciento determinó que su desempeño caía en el primer décimo de los compañeros con puestos similares, y 81 por ciento se colocó en el primer 20 por ciento.¹²

La conclusión inevitable es que los empleados suelen ser poco realistas e inflar la evaluación de su desempeño. Esta tendencia pone al gerente en la incómoda posición de reconocer que incluso las buenas nuevas pueden no ser bastante. El ejemplo 15-1 ofrece sugerencias para sacar lo mejor de una situación penosa.

Evaluaciones del desempeño de los equipos

Los conceptos de la evaluación del desempeño se han elaborado pensando casi exclusivamente en individuos, hecho que manifiesta la creencia en que éstos son los ladrillos con los que se erigen las organizaciones. Pero como hemos dicho a lo largo del libro, cada vez más empresas se reestructuran alrededor de equipos. ¿Cómo deben evaluar su desempeño? Se han ofrecido cuatro sugerencias para diseñar un sistema que respalde y fomente el desempeño de los equipos.¹³

1. *Vincule los resultados del equipo a las metas de la organización.* Es fundamental encontrar medidas que se apliquen a las metas importantes que se supone que el equipo debe alcanzar.

2. *Comience con los clientes del equipo y los procesos de trabajo que sigue para satisfacer las necesidades de aquéllos.* El producto final que recibe el cliente puede ser valorado en términos de sus requisitos. Las transacciones entre equipos pueden ser evaluadas sobre la base de la entrega y la calidad, y los pasos de los procesos de acuerdo con los desperdicios y los ciclos de tiempos.

3. *Mida el desempeño tanto del equipo como de los miembros.* Defina las funciones de los miembros en términos de los logros que respaldan los procesos de trabajo del equipo. Enseguida, evalúe la contribución de cada uno y el desempeño global del equipo.

4. *Capacite al equipo para que establezca sus propias medidas.* Hacer que el equipo defina sus objetivos y los de cada miembro garantiza que todos entiendan su función y que se conviertan en una unidad cohesionada.

La evaluación del desempeño en el contexto global

Ya examinamos la función que cumple la evaluación del desempeño en la motivación y en el comportamiento. Ahora bien, hay que tener cuidado al generalizar a otras culturas. ¿Por qué? Porque muchas no están particularmente interesadas en estas revisiones o, si lo están, no las ven de la misma manera.

Para ilustrar estos puntos tomemos tres dimensiones culturales que estudiamos en el capítulo 2: la relación del individuo con el entorno, la orientación temporal y la asignación de responsabilidades.

Las empresas estadounidenses y canadienses hacen responsables a los empleados de sus acciones porque creen que dominan el entorno. Por otro lado, en los países de la Europa central no se usan mucho las evaluaciones del desempeño, porque los gerentes tienden a considerar que la gente está subyugada por el medio.

Algunos países (como los Estados Unidos) tienen orientaciones temporales a corto plazo. En estas culturas, las evaluaciones del desempeño suelen ser frecuentes, cuando menos una vez al año. Pero en otras naciones (como Japón), donde la gente se encuentra en un marco temporal de largo plazo, las evaluaciones ocurren a intervalos de cinco o 10 años.

La cultura de Israel valora las actividades grupales más que los países del norte de nuestro continente. Así, estos gerentes se concentran en las evaluaciones individuales, mientras que sus contrapartes israelíes se inclinan a destacar las contribuciones y el desempeño del grupo.

Sistemas de recompensas

Nuestro conocimiento de la motivación nos dice que la gente hace lo que hace para satisfacer sus necesidades, y que, antes de emprender nada, sopesa las remuneraciones o recompensas. Como la organización controla muchas de éstas —aumentos de salario, ascensos y asignaciones de trabajo preferidas, por citar algunas— debemos considerarlas como un factor importante que influye en el comportamiento de los empleados.

Determinantes de las recompensas

Casi todas las organizaciones creen que sus sistemas de recompensas están destinados a premiar los méritos, pero el problema está en definir qué es un mérito. El mérito de un empleado puede ser el favoritismo de otro. Algunos lo definen como “ser digno”; para otros, el mérito está en ser “excelente”. Pero no hay definiciones claras de estas voces. La consideración de “ser digno” puede tomar en cuenta factores como la inteligencia, el esfuerzo o la antigüedad; y si “excelencia” se refiere al desempeño, ¿cómo la medimos? Las medidas de desempeño cuantificables y significativas de casi todos los puestos de oficina y servicios —y muchos de los fabriles— nos han eludido.

En las próximas páginas examinaremos la función del desempeño como requisito para las recompensas y luego analizaremos otros criterios comunes con los que se distribuyen. En el capítulo 4 argumentamos que la motivación será mayor cuando el desempeño y las recompensas estén vinculados; pero, en realidad, el desempeño es apenas uno de los muchos criterios en los que se basan las recompensas de las organizaciones.

Desempeño. El desempeño es la medida de los resultados, y responde una pregunta sencilla: ¿hiciste el trabajo? Así, recompensar a los miembros de las organizaciones requiere estar de acuerdo con algún criterio para definir el desempeño. Que sea o no válido no es importante para nuestra definición; mientras las recompensas se distribuyan sobre la base de factores directamente relacionados con el hecho de culminar el trabajo, estaremos utilizando el desempeño como determinante. En muchos puestos, la productividad es el único criterio; pero conforme los puestos se hacen menos estandarizados y rutinarios, medir la productividad se vuelve más arduo y, por ende, la definición de desempeño se hace más complicada.

Sin embargo, los directores de las corporaciones o quienes vigilan las distintas unidades comerciales prestan cada vez más atención a vincular las recompensas —en particular los salarios— al desempeño. Compañías tan diversas como American Broadcasting, Security Pacific National Bank, Sears Roebuck y Dow Chemical miden el desempeño económico de sus unidades de negocio, comparan sus resultados con los de la competencia y remuneran en consecuencia.

Esfuerzo. No es raro que las boletas de calificaciones en las primarias incluyan el esfuerzo (“aplicación”) como una de las categorías de calificación de los alumnos. Por su parte, las organizaciones no suelen premiar el esfuerzo de forma tan explícita, pero es desde luego una de las principales determinantes en la distribución de las recompensas.

Remunerar el esfuerzo representa el ejemplo clásico de premiar los medios antes que los fines. En las empresas en las que el desempeño suele ser de bajo calibre, retribuir el esfuerzo puede ser el único criterio para distinguir las recompensas; por ejemplo, una gran universidad estaba tratando de aumentar sus esfuerzos de investigación y había designado la obtención de becas de financiamiento como referencia indispensable para este fin. Una vez señalado el objetivo, se informó a todos los facultativos que las recompensas del año siguiente se basarían en la consecución de tales becas. Por desgracia, después del primer año del programa, aunque alrededor de 20 por ciento de los miembros de la facultad solicitó becas, ninguna fue aprobada. Cuando llegó el tiempo de evaluar el desempeño y distribuir las recompensas, el decano decidió destinar la mayor parte de los fondos disponibles

a aumentos salariales de quienes habían concursado por las becas. Éste es un caso en el que el desempeño —definido en términos de obtener becas de investigación— fue igual a cero, de modo que el decano tuvo que distribuir las recompensas de acuerdo con el esfuerzo.

Esta práctica es más común de lo que uno pensaría. El esfuerzo puede contar *más que* el desempeño real si se piensa que hay que estimular a quienes perseveran. El empleado cuyos supervisores ven que trabaja menos que lo óptimo puede esperar una remuneración menor que otro que, aunque produzca menos, se esfuerza más. Incluso si se afirma con claridad que lo que se premia es el desempeño, quienes evalúan y distribuyen las recompensas son sólo seres humanos, y no están inmunes a simpatizar con quienes se afanan, aunque tengan mínimos éxitos, y permitir que este sentimiento influya en sus evaluaciones y en sus decisiones sobre los premios.

Antigüedad. La antigüedad, los derechos laborales y el ejercicio de un puesto dominan en casi todos los sistemas de servicio civil de los Estados Unidos. En las empresas privadas no tienen una parte tan importante, pero el tiempo en el puesto sigue siendo uno de los principales factores para decidir la distribución de recompensas. La mayor virtud de la antigüedad es que, en relación con otros criterios, es fácil de determinar. Tal vez no estemos de acuerdo sobre si la calidad del trabajo de Domínguez es mayor o menor que la de Díaz, pero no discutiremos mucho acerca de quién ha pasado más tiempo en la empresa. Así, la antigüedad representa un criterio fácilmente cuantificable que puede sustituir al desempeño.

Posesión de habilidades. Otra práctica frecuente en las organizaciones es distribuir las recompensas de acuerdo con las habilidades de los empleados. Sea que las ejerzan o no, quienes poseen los mayores grados de habilidades o destrezas serán remunerados en correspondencia.

Cuando los individuos ingresan a las organizaciones, por lo común su nivel de habilidades es uno de los principales determinantes de la compensación que recibirán. En estos casos, el mercado o la competencia actúan para hacer de las habilidades un elemento fundamental en el paquete de compensaciones. Estas normas impuestas desde fuera proceden de la comunidad o bien de las propias categorías ocupacionales. En otras palabras, la relación entre la oferta y la demanda de determinadas habilidades en la comunidad influye de manera significativa en las recompensas que la empresa debe pagar para adquirirlas. Asimismo, la relación entre oferta y demanda de toda una categoría ocupacional a nivel nacional tiene un influjo en las remuneraciones.

Dificultad del puesto. La complejidad del puesto puede ser un criterio para distribuir las recompensas; por ejemplo, quizá se considere que los puestos muy repetitivos y que se aprenden con facilidad son menos dignos de retribuciones que los más complicados y sofisticados. Las labores difíciles de realizar o bien las que son indeseables por sus condiciones desagradables o porque causan tensión pueden requerir mayores remuneraciones para atraer a los trabajadores.

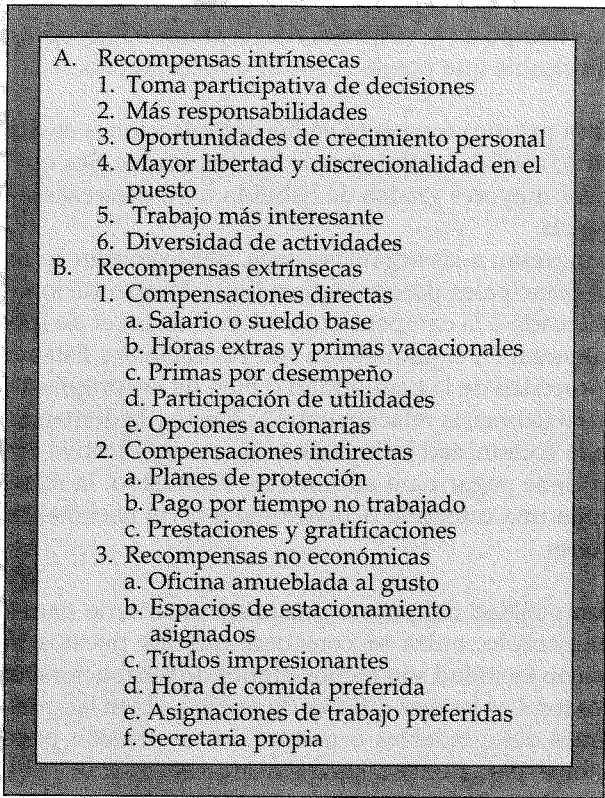
Tiempo discrecional. Entre mayor discrecionalidad exija un puesto, mayor es el impacto de los errores y la necesidad de buen juicio. En los puestos que están com-

pletamente programados —es decir, que cada paso sigue un procedimiento acordado y no hay margen para que el titular tome decisiones— hay poco tiempo discrecional; requieren menos juicio y se pueden ofrecer menores remuneraciones para atraer a la gente. Conforme el tiempo discrecional aumenta, se requiere mayor capacidad de juicio y hay que incrementar las recompensas en consecuencia.

Clases de recompensas

Las clases de recompensas que la organización puede distribuir son mucho más complejas de lo que en general se piensa. Por supuesto, están las compensaciones directas; pero también hay las indirectas, las recompensas no económicas. Todas las clases de recompensas pueden ser entregadas al individuo, al grupo o a toda la organización. El ejemplo 15-2 presenta un resumen de las recompensas.

Las recompensas intrínsecas son las que reciben los individuos por ellos mismos. Son en gran medida resultado de la satisfacción del empleado con su trabajo. Como observamos en el capítulo anterior, se aumentan las recompensas intrínsecas con técnicas como el enriquecimiento del puesto o con cualquier esfuerzo por rediseñar o reestructurar el trabajo de modo que acreciente su valor personal para el empleado.

- 
- A. Recompensas intrínsecas
 - 1. Toma participativa de decisiones
 - 2. Más responsabilidades
 - 3. Oportunidades de crecimiento personal
 - 4. Mayor libertad y discrecionalidad en el puesto
 - 5. Trabajo más interesante
 - 6. Diversidad de actividades
 - B. Recompensas extrínsecas
 - 1. Compensaciones directas
 - a. Salario o sueldo base
 - b. Horas extras y primas vacacionales
 - c. Primas por desempeño
 - d. Participación de utilidades
 - e. Opciones accionarias
 - 2. Compensaciones indirectas
 - a. Planes de protección
 - b. Pago por tiempo no trabajado
 - c. Prestaciones y gratificaciones
 - 3. Recompensas no económicas
 - a. Oficina amueblada al gusto
 - b. Espacios de estacionamiento asignados
 - c. Títulos impresionantes
 - d. Hora de comida preferida
 - e. Asignaciones de trabajo preferidas
 - f. Secretaria propia

Ejemplo 15-2
Clases de recompensas

Como dijimos, las recompensas extrínsecas incluyen las compensaciones directas, las indirectas y las gratificaciones no económicas. Desde luego, todos los empleados esperan alguna forma de compensación directa: salario base, horas extras, prima vacacional, primas por desempeño, participación de utilidades u oportunidades de recibir opciones accionarias. En general, esperan que sus compensaciones directas correspondan con la evaluación que hacen de su contribución a la empresa y, además, que sean equivalentes a las que reciben otros empleados con capacidades, responsabilidades y desempeño similares.

La organización brindará a los empleados compensaciones indirectas: seguros, vacaciones pagadas, servicios y gratificaciones. Puesto que por lo común se ofrecen a todos los empleados de determinado nivel, cualquiera que sea su desempeño, no son recompensas motivadoras. Pero, cuando la gerencia controla compensaciones indirectas y las utiliza para premiar el desempeño, es evidente que hay que considerarlas motivacionales. Para ilustrarlo, si el pago por parte de la empresa de la membresía a un club campestre no está al alcance de todos los gerentes de nivel medio y superior, sino sólo de los que muestran ciertas calificaciones de desempeño, entonces es una recompensa motivadora. Del mismo modo, si los automóviles y las aeronaves de la compañía se ponen a disposición de ciertos empleados sobre la base de su desempeño y no de sus “derechos”, hemos de ver estas compensaciones indirectas como motivadores para los que las estimen atractivas.

Al igual que las compensaciones directas, las indirectas pueden ser consideradas en el contexto del individuo, el grupo o la organización. Pero si las recompensas van a estar vinculadas al desempeño, hemos de subrayar las individuales. Por otro lado, si cierto grupo de gerentes ha hecho una contribución sustancial al desempeño de la empresa, sería apropiado un premio colectivo, como la membresía a algún club social.

La clasificación de las recompensas no económicas tiende a ser como la comida china, un conjunto de “platos” apetitosos que pueden estar a disposición de la organización. La creación de estas recompensas está limitada sólo por el ingenio de los gerentes y su capacidad de repartir “pagos” que los miembros encuentren deseables y que dependan de la discrecionalidad de aquéllos.

El viejo refrán “la comida de uno es el veneno de otro” se aplica ciertamente a las recompensas. Lo que un empleado ve como atractivo a otro le parecerá superfluo; por lo tanto, *algunas* recompensas no obtendrán el resultado deseado, pero, si la selección se realiza con fundamentos técnicos, los beneficios para la organización por el mayor desempeño de los empleados pueden ser impresionantes.

Algunos trabajadores están muy conscientes del estatus. Una oficina tapizada, un piso alfombrado, un enorme escritorio de nogal o un baño privado pueden ser los accesorios que los impulsen hacia el desempeño máximo. Los empleados orientados al estatus también pueden valorar un título impresionante, su propia secretaria o un espacio de estacionamiento bien ubicado con su nombre claramente pintado bajo la señal de reservado.

Algunos empleados aprecian que su hora de descanso sea, digamos, a la una o a las dos. Pero si es a las once, el beneficio de tomarla en otro momento, más deseable, será visto como una recompensa. Tener la oportunidad de trabajar con compañeros con los que congenien o recibir la asignación de trabajo favorita son recompensas que concede a discreción la gerencia y que, referidas cuidadosamente a las necesidades de los individuos, también estimulan un mayor desempeño entre los empleados.



Implicaciones para los gerentes

Los gerentes eligen la forma de evaluar y premiar a los empleados, y como estas decisiones influyen en su comportamiento, hay que tener cuidado de que los sistemas de evaluación y recompensas de la empresa estimulen las conductas que la gerencia desea.

La gente no trabaja por nada, sino que espera remuneraciones: salarios, prestaciones, oportunidades de ascender, reconocimiento, trato social, etc. Si los empleados consideran que sus esfuerzos son apreciados y que están vinculados en forma estrecha a las recompensas que valoran, la gerencia habrá hecho óptimas las propiedades motivacionales de sus procedimientos y prácticas de evaluación del desempeño y remuneración. Más en concreto, a partir del contenido de este capítulo y de nuestro estudio de la motivación en los capítulos 4 y 5, podemos concluir que las recompensas tienden a conducir al desempeño eficaz y la satisfacción laboral cuando (1) los empleados las consideran equitativas, (2) están vinculadas al desempeño, y (3) son apropiadas a las necesidades de cada uno. Estas condiciones fomentarán apenas un mínimo de insatisfacción entre los empleados, reducirán el ausentismo y la rotación e incrementarán el compromiso con la organización. Cuando no están presentes, la probabilidad de comportamientos de abandono aumenta, lo mismo que la prevalencia de un desempeño marginal o apenas adecuado. Si los empleados perciben que sus esfuerzos no son reconocidos o premiados y ven que sus alternativas están limitadas, quizá sigan en el trabajo, pero se desenvolverán a un nivel considerablemente inferior a sus capacidades.