

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

" LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ORGANIZACION, COMO INSTRUMENTO GENERADOR DE PRODUCTIVIDAD Y SU RELEVANCIA ANTE UNA INMINENTE APERTURA COMERCIAL "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

ADALBERTO CANALES TORRES

Director de Tesis: Lic. Gabriel Jarillo Enríquez  
Director de la Facultad: Mtro. Javier Urbina Soria.

México, D.F.

TESIS CON  
FALTA DE PAGOS

1993



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1 EVOLUCION DE LOS DIVERSOS ENFOQUES DE LA ORGANIZACION Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL</b> . . . . .	<b>7</b>
1.1 La Administración Científica . . . . .	13
1.2 Teoría Administrativa Clásica . . . . .	19
1.3 Max Weber: La Burocracia. . . . .	24
1.4 El Movimiento de las Relaciones Humanas . . . . .	30
1.4.1 El Elemento Individuo . . . . .	32
1.4.2 Los Grupos de Trabajo (Organizaciones Informales) . . . . .	33
1.4.3 Administración Participativa . . . . .	35
1.5 La Teoría de Sistemas . . . . .	37
1.6 El Enfoque de Contingencias . . . . .	44
1.7 Los Sistemas Sociotécnicos . . . . .	50
1.8 Las Nuevas Relaciones Humanas . . . . .	57
1.9 Comportamiento Organizacional . . . . .	60
1.10 Concepto de Eficiencia Organizacional . . . . .	70
1.11 Planeación Estratégica de los Recursos Humanos . . . . .	78
Resumen . . . . .	85
<b>CAPITULO 2 LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL</b> . . . . .	<b>88</b>
2.1 Antecedentes Históricos . . . . .	92
2.2 Definiciones Conceptuales . . . . .	96
2.3 Bases Legales de la Evaluación del Desempeño . . . . .	100
2.4 Finalidades y Objetivos de la Evaluación del Desempeño . . . . .	104
2.5 Uso de la Evaluación del Desempeño. . . . .	109
2.6 Filosofía de la Evaluación del Desempeño. . . . .	114
2.7 Beneficios de la Evaluación del Desempeño . . . . .	116
2.8 Métodos de Evaluación del Desempeño . . . . .	121
2.9 Técnicas de Evaluación del Desempeño. . . . .	126
2.10 Problemas Estadísticos y Psicológicos de las Evaluaciones . . . . .	148
Resumen . . . . .	155

<b>CAPITULO 3</b>	<b>PRODUCTIVIDAD: SU MEDICION COMO BASE DEL MEJORAMIENTO.</b>	<b>.158</b>
3.1	Definiciones Conceptuales	.162
3.2	Niveles Organizacionales de Medición.	.169
3.3	Análisis y Medición del Trabajo	.173
3.3.1	Definición del Análisis y Medición del Trabajo	.175
3.4	La Calidad: Dimensión de la Productividad	.181
3.5	Medición de la Dimensión de Calidad de la Productividad	.186
3.5.1	La Medición de la Calidad	.189
3.5.2	Cultura Empresarial: Hacia el justo a tiempo.	.194
3.6	Participación en equipos.	.197
3.6.1	El Sistema Hombre-Grupo	.201
3.6.2	Desempeño del Grupo	.205
3.6.3	¿Qué son los equipos?	.209
3.6.4	Modelos de Diagnóstico en Equipo.	.214
	Resumen	.221
<b>CAPITULO 4</b>	<b>ANALISIS CRITICO Y PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL DE LA RELACION : EVALUACION DEL DESEMPEÑO-PRODUCTIVIDAD</b>	<b>.224</b>
4.1	Investigación de la práctica en nuestro medio laboral: un análisis	.226
4.2	Factores a considerar en la relación.	.241
4.2.1	Fijación de Metas	.248
4.2.2	Retroalimentación	.252
4.2.3	Modelo Conceptual	.260
4.3	Productividad: Un reto de la apertura comercial	.263
4.4	Alcances y Limitaciones de este modelo.	.271
	Resumen	.275
	<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>.278</b>
	<b>LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.</b>	<b>.290</b>
	<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>.294</b>
	<b>GLOSARIO</b>	<b>.295</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>.303</b>

## INTRODUCCION

A través del presente estudio se pretende determinar la importancia y los alcances que tiene la Evaluación del Desempeño, como instrumento que hace posible validar si el nivel de ejecución de los trabajadores permite alcanzar estándares más altos de productividad, así como también de satisfacción y realización del personal, aspectos que se constituyen como objetivos principales de toda organización.

Es innegable que la Evaluación del Desempeño Laboral juega un papel preponderante en el éxito de una organización, al cumplir con dos propósitos básicos, uno de carácter psicosocial y otro de índole administrativo. Ello significa, que por una parte procura la realización del trabajador, el cual tiene que interactuar y adaptarse de manera efectiva al ámbito de trabajo; y por la otra, su empleo incide en funciones propias de la Administración de Recursos Humanos, como son: la Selección de Personal, como base "objetiva" para justificar incrementos de sueldo, para valorar el potencial de trabajo (a manera de incentivo económico), como justificación de las políticas de personal (ascensos, transferencias, capacitación, etc.), entre otras.

En general, la Evaluación del Desempeño ha sido un tema que ha generado un sin fin de opiniones, unas a favor y otras en contra; sin embargo, es mínimo lo que se ha hecho a fin de constatar sus alcances reales. Lo que es cierto, es que esta función de la Administración de Personal es una clase de control de calidad en la línea de montaje. Lo importante es dejar atrás la concepción de que el evaluado o evaluados son entes pasivos a los cuales sólo se les jerarquiza en cuanto a un supuesto orden "con base en su rendimiento", o en su defecto, lo más que hace dicha evaluación, es describir la actuación de los mismos.

El concepto moderno de la Evaluación del Desempeño, más que pretender alcanzar estos objetivos, procura "modificar" la actuación de los trabajadores, apoyado en procesos tales como: la fijación conjunta de metas y la retroalimentación. Es así como, el propósito fundamental del presente estudio es precisamente apoyar esta postura, exaltando su impacto y relevancia como instrumento generador de productividad en las organizaciones.

Y con base en el propósito mismo de este estudio, surgieron una serie de interrogantes y de inquietudes; mismas que, además de que permitieron orientar éste, fungieron como puntos críticos de análisis y concreción de los resultados que se obtuvieron en este trabajo. En este sentido, vale la pena reflexionar sobre algunos cuestionamientos, tales como: ¿Los sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral generan una mayor Productividad en las

organizaciones donde se aplican?, ¿En qué medida la Evaluación del Desempeño Laboral produce un cambio organizacional tendiente a favorecer los procesos psicosociales?, ¿Qué perspectivas se vislumbran para la Evaluación del Desempeño Laboral en nuestro país, como consecuencia de los actuales cambios socio-políticos y ante una inminente apertura comercial y económica?, ¿La Calificación de Méritos debe ocuparse únicamente del desempeño de una persona concreta y determinada, o valorar éste en forma grupal?

Estas, son sólo algunas de las tantas interrogantes que pudieran derivarse del tema en cuestión, y a las cuales se les intentó dar respuesta con base en la información revisada. Ahora bien, a continuación se describe la estructura del trabajo de tesis.

El primer capítulo se refiere a la "Evolución de los diversos enfoques de la organización y su impacto en la Administración de Personal". A través de esta revisión, se tiene un panorama amplio que permite entender el por qué la conceptualización, principios y significados de la Evaluación del Desempeño han ido transformándose en función del contexto y época en la que se generaron.

En el capítulo 2, "La Evaluación del Desempeño Laboral", se hace una exhaustiva revisión en torno a esta función de la Administración de Personal, describiéndose una gran cantidad de métodos, así como posibles ventajas y limitaciones de cada uno de los mismos; además de resaltar los principales problemas que

enfrenta la Evaluación del Desempeño a nivel de instrumentación y aplicación.

"Productividad: su medición como base del mejoramiento ", es tratada en el capítulo 3, y es en este apartado en donde se realiza la importancia de la productividad como un indicador fundamental de la capacidad y del éxito organizacional; además de conferirle el valor que merece al trabajo en grupo.

En el capítulo 4, denominado "Análisis crítico y propuesta de un modelo conceptual de la relación: Evaluación del Desempeño - Productividad", se analizan los resultados de una investigación de campo efectuada recientemente en algunas organizaciones de nuestro país, en torno a la aplicación de la Evaluación del Desempeño; y con base en la filosofía moderna de esta función, se plantea un modelo conceptual que le permita a las empresas valorar a su personal en forma objetiva y orientada al desempeño real del trabajador. Asimismo, en esta sección se vislumbra también la función que cumplirá la Evaluación del Desempeño ante la ya próxima apertura comercial.

Finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones y sugerencias respecto al trabajo, así como un glosario de términos que fundamenta los conceptos empleados en este estudio.



***CAPITULO 1***

***"EVOLUCION DE LOS DIVERSOS  
ENFOQUES DE LA ORGANIZACION Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACION  
DE PERSONAL"***

**EVOLUCION DE LOS DIVERSOS ENFOQUES DE LA ORGANIZACION  
Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.**

Antes de iniciar este primer capítulo, cuyo propósito es el de enmarcar el desarrollo que han tenido las diversas teorías organizacionales a lo largo del presente siglo, y en particular cómo es que éstas han impactado tanto en forma conceptual como práctica a la Administración de Personal, es importante señalar el porqué las organizaciones han sido y siguen siendo objeto de innumerables estudios e investigaciones.

Al respecto, cabe señalar que la razón primordial de ello, se debe a que todos los seres humanos de una u otra manera, algo tenemos que ver con estos sistemas. Se constituyen como: **fuentes de trabajo, de satisfacción, de logro, de status, de supervivencia, de poder, de integración, de identidad, incluso de frustración y conflicto.** Por esta razón, es que desde que el hombre comenzó a trabajar en forma conjunta guiado por un propósito o por una meta en común, de igual forma ha intentado explicar el funcionamiento de estas asociaciones, a través de diversos enfoques, que desde luego, se han visto influenciados tanto por los contextos históricos, sociales, políticos y económicos, en los cuales se han generado.

De esta manera, es que han surgido las diferentes perspectivas organizacionales, mismas que por su esencia pueden ser clasificadas en tres grandes categorías:

- Las clásicas, las cuales enfatizan la racionalidad y la estructura; en donde destacan la Teoría de la Administración Científica, la de la Administración Clásica y la Teoría de la Burocracia.
  
- Las Neoclásicas, que son las que acentúan los factores humanos, entre las que podemos señalar El Movimiento de las Relaciones Humanas, así como la Teoría de las Nuevas Relaciones Humanas.
  
- Las Modernas, mismas que realzan el concepto de los sistemas sociales, como son la Teoría de Sistemas, de Contingencia y el propio enfoque Sociotécnico.

Y precisamente, la evolución de estas ideas entorno a las organizaciones, se ha ido reflejando en la forma como se a concebido a la Administración de Personal.

Los actuales enfoques organizacionales, tales como el Desarrollo Organizacional, el de Cultura de Efectividad o el de Calidad Total, han generado precisamente un concepto de Administración de Personal, que de un modo general puede resumirse como el prevenir

resultados y controlar las coincidencias entre nuestras previsiones y los hechos que a diario acontecen.

Esta tendencia de prever e intentar darle direccionalidad a los continuos cambios que se suceden y que impactan inevitablemente a nuestras organizaciones, es el punto álgido y la esencia de estas perspectivas; y es también, una orientación que se impone en la moderna Administración de Personal.

Con ello, se pretende clarificar el porqué la Administración de Personal en estos días, se constituye en un verdadero reto para nuestras organizaciones; sobre todo, si consideramos a ésta, como el eje que permite alcanzar tanto la eficacia como la eficiencia organizacional.

A continuación, se presenta a manera de resumen una tabla que contiene algunos de los principales enfoques de la organización, y en donde se destaca el impacto que éstos han tenido en la Administración de Personal.

TABLA.- PRINCIPALES ENFOQUES DE LA ORGANIZACION Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

NOMBRE	EXPOSITOR	PAIS DE ORIGEN	PRINCIPIOS BASICOS	LIMITACIONES
LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)	E.U.	- RACIONALIZACION DE LA DIVISION DEL TRABAJO - SELECCION DE LA PERSONA ADECUADA - ESTANDARIZACION DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DE FUNCIONES ESPECIFICAS - PAGO POR PRODUCCION (MOTIVACION ECONOMICA)	* A PESAR DE QUE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA GENERO EN UN PRINCIPIO MAYOR PRODUCTIVIDAD, A LA LARGA PRODUJO DESALIENTO E INSATISFACCION EN LAS PERSONAS QUE SE LEZAN - OBLIGADAS A REALIZAR SUS FUNCIONES MECANICAMENTE, EN FORMA RUIDOSA Y ESTEROTIPADA * SUPONIA QUE EL TRABAJADOR ERA POR COMPLETO IRRACIONAL, SE LE DEBIA POR SU CUENTA, PAGO QUE RESPONDIERA EN FORMA ADECUADA A LAS RECOMPENSAS MONETARIAS * PERCIBIA AL TRABAJADOR COMO UN APENDICE HUMANO DE LA MAQUINA INDUSTRIAL
TEORIA ADMINISTRATIVA CLASICA	HENRY FAYOL (1841-1920)	FRANCIA	(i) DIVISION DEL TRABAJO (ESPECIALIZACION); (ii) EJECUCION LIBRE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD (PODERE); (iii) OBLIGACION JURIDICA; (iv) UNIDAD DE MANDO (UN JEFE); (v) UNIDAD DE SUBORDINACION (UN PLAN); (vi) SUBORDINACION DE LOS INTERESES INDIVIDUALES A LOS INTERESES GENERALES (PREOCUPACION PRIMARIA POR LA ORGANIZACION); (vii) REMUNERACION DEL PERSONAL (SALARIOS JUSTOS); (viii) CENTRALIZACION (UNO); (ix) JEJERQUIA - LINEA DE AUTORIDAD; (x) ORDEN (TODO EL MUNDO CON UNA POSICION UNICA); (xi) ESTUDIO PRINCIPAL DEL ORDEN Y ESTABILIDAD EN LA CONSERVACION DE PERSONAL (BAJO INDICE DE ROTACION (POCOS CAMBIOS); (xii) INICIATIVAS FUERA DEL PLAN (INICIATIVAS) Y (xiii) ESPRITU - DE EQUIPO (COMPANERISMO, ALTA MORAL)	* FALTA DE FLEXIBILIDAD PARA LOS ASPECTOS CONDUCTUALES * CONCEPTUALIZAR A LA ORGANIZACION COMO SISTEMA CERRADO (EN INFLUENCIAS AMBIENTALES) * POCO EL COMPROMISMENTO A CONDUCTAS PURAMENTE MECANICAS * SUS PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS SON CONTRADICTORIOS * ERA UN ENFOQUE RIGIDO QUE OTORGABA ESCASO RECONOCIMIENTO A LOS FACTORES HUMANOS Y SOCIALES
LA BUROCRACIA	MAX WEBER (1864-1920)	ALEMANIA	- ALTA ESPECIALIZACION DE LAS TAREAS - UNA UNICA JEJERQUIA DE AUTORIDAD - UN SISTEMA COMPLEJO DE REGLAS Y CONTROLES - IMPERSONALIDAD - EL TIEMPO BASADO EN LAS CALIFICACIONES TECNICAS - LA EFICIENCIA	* OPERABA EN SU FORMA EXTREMA COMO MAQUINAS QUE REALIZABAN TAREAS * LAS PERSONAS ERAN INTERCAMBIABLES Y CADA TRABAJADOR AJUSTABA SU EFICIENCIA AJUSTANDO CON EL TRABAJO DESCRITO PARA SU TAREA EN PARTICULAR * CONTRABA LA LIBERTAD HUMANA Y LA PROPIA CREATIVIDAD
EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS (NUNCA DE LAS TENDENCIAS NEO-CLASICAS)	LUTWIG LUTWIG (1880-1948)	E.U.	CONSIDERA TRES ELEMENTOS: - EL ELEMENTO INDIVIDUAL: ACEPTA LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES, MOTIVACIONES, SENTIMIENTOS E INFLUENCIAS SOCIALES QUE AFECTA SU DESEMPEÑO, ACTITUDES, CREENCIAS Y FORMAS DE VIDA, ASI COMO - - HABER CASOS TECNICAS, SOCIALES Y LOGICAS - CONSIDERA QUE LA PRODUCCION DEPENDE MAS DE LAS RELACIONES HUMANAS - LOS GRUPOS DE TRABAJO: LOS VALORES, OPINIONES, NECESIDADES Y ASPIRACIONES INDIVIDUALES, ESTAN DETERMINADAS POR SU GRUPO DE TRABAJO - LA FORMACION DE ORGANIZACIONES INFORMALES INFLUYEN EN LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD - ADMINISTRACION PARTICIPATIVA O TOMA DE DECISIONES: LOS TRABAJADORES PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES QUE LOS AFECTAN	* LA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD ALCANZAS VECE CON UN COSTO SIGNIFICANTE EN HACER MAS FELICES A LOS TRABAJADORES, SIN EMBARGO, ESTUDIOS MAS RECIENTES NO HAN PODIDO MOSTRAR UNA RELACION CONSTANTE ENTRE LA MORAL Y LA PRODUCTIVIDAD * SE DEBE RECONOCER QUE LA PRODUCTIVIDAD DEPENDE TAMBIEN DE MUCHAS CONDICIONES ACCIONABLES TALES COMO EL CONTROL, LA COMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS Y LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE ACTUALIZACION

**TABLA.- PRINCIPALES ENFOQUES DE LA ORGANIZACION Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL**

NOMBRE	EXONENTE	PAIS DE ORIGEN	PRINCIPIOS BASICOS	LIMITACIONES
LA TECNICA DE SISTEMAS (SISTEMA SOCIAL)	L. VON BERTALANFFY, BECKETT, HALL, FAHSE, ENTRE OTROS		<ul style="list-style-type: none"> <li>LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA ESTAN INTERRELACIONADOS Y SON INTERDEPENDIENTES, FORMANDO UN TODO UNICO</li> <li>UN SISTEMA ES UN CONJUNTO DE PARTES INTERRELACIONADAS E INTERDEPENDIENTES, EN DONDE CADA PARTE PUEDE VERSE COMO UN SUB-SISTEMA</li> <li>CONSIDERA SISTEMAS ABIERTOS, DONDE LAS DIFERENTES INTERRELACIONES QUE SE ESTABLECEN ENTRE LOS ELEMENTOS QUE FORMAN LA ORGANIZACION, TALES COMO TAREAS, ENTRE OTROS</li> <li>CONSIDERA SISTEMAS ABIERTOS Y LAS ORGANIZACIONES EXISTEN EN UN MEDIO AMBIENTE Y EN SU CARACTER</li> <li>RECONOCE LA UTILIDAD DEL USO DE DIFERENTES FORMAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTERES DE DIRECCION BAJO DIVERSAS CIRCUNSTANCIAS</li> <li>DA CUALIFICACION A LA INTERRELACION Y ORGANIZACION-ENTONDO</li> <li>DA UNOS LOS SOLUCIONES PERTINENTES Y RELACIONES DE VARIABLES Y LA NATURALEZA MUTUAMENTE DE LA ORGANIZACION</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA PERSPECTIVA DE SISTEMAS ABIERTOS RECONOCE LOS INSUMOS DEL AMBIENTE PERO NO LOS RELACIONA FUNDAMENTALMENTE CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE CONDUCE AL LOGRO DE RESULTADOS</li> <li>ALMUQUE SEÑALA LAS DIFERENTES INTERRELACIONES QUE SE SUCEDEN ENTRE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA ORGANIZACION Y COMO UNA INTERVENCIÓN EN ALGUNO DE ESTOS PUNTOS PUEDE AFECTAR A LOS DEMAS, NO ALCANZA A DETERMINAR EN QUE MEDIDA O COMO ES QUE AFECTA</li> <li>NO CUESTIONA QUE RECONOCE QUE ALGUNAS PRACTICAS DE ADMINISTRACION FUNCIONAN MEJOR QUE OTRAS DEPENDIENDO DE DIFERENTES CARACTERISTICAS TAMPOCO DE LAS TAREAS COMO DE LAS PERSONAS, ESTA RELACION NO PUEDE SER UNICA NI BIEN DIRECTA</li> <li>TRATA UN CARACTER REDUCCIONISTA: ENTONCES, CUANDO CUALQUIER EFECTO EN LA ORGANIZACION ES RESULTADO DE UN SISTEMA DE VARIABLES</li> </ul>
ENFOQUE DE CENTRALIDAD (IMPENSONAL SITUACIONAL)				
LOS SISTEMAS SOCIO-TECNICOS	ERIC L. TRIST Y COLABORADORES	BRASIL, FRANCIA, MEXICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>BUENA LA MEJOR COMBINACION ENTRE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS SISTEMAS TECNICOS Y LAS DEMANDAS DE LOS SISTEMAS SOCIALES</li> <li>CONSIDERA A LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO EN CONSTANTE INTERACCION CON EL MEDIO EXTERNO</li> <li>LAS ORGANIZACIONES ESTAN FORMADAS POR TRES SUB-SISTEMAS PRINCIPALES: A) EL SISTEMA TECNICO O DE TAREAS (VARIABLES DE CARACTER TECNOLOGICO); B) EL SISTEMA GERENCIAL O ADMINISTRATIVO (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL); Y, C) EL SISTEMA SOCIAL (GRUPO O PERSONA-CULTURA O CULTURA ORGANIZACIONAL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESTE ENFOQUE PUEDE SER CRITICADO AL PRESTAR IMPORTANCIA A LA ESPECIALIZACION EN EL CUMPLIMIENTO DE "MISION" (EL PRINCIPIO DE DIVISION BASADO EN LA REDUCCION DE FUNCIONES)</li> </ul>
LAS NUEVAS RELACIONES HUMANAS	ABRAHAM H. MASLOW (1908-1970)	EU	<ul style="list-style-type: none"> <li>EMERGE EN EL CONTEXTO DE LA PSICOLOGIA SOCIAL</li> <li>CONSIDERA QUE LAS ESTRUCTURAS PARTICIPATIVAS PERMITEN EL LOGRO DE LA AUTOREALIZACION</li> <li>CONOCE A LA ORGANIZACION MATERIA DE UN CARACTER PREDOMINANTEMENTE SOCIAL, MENCIONANDO LA TECNOLOGIA O EL SISTEMA ADMINISTRATIVO</li> <li>PRECISA A LA PARTICIPACION COMO RESULTADO DE LA MOTIVACION, CONCEPTO CENTRAL Y FUNDAMENTAL, DE LAS NUEVAS RELACIONES HUMANAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EL CARACTER PARCIAL, DE ESTE ENFOQUE, EN DONDE SE CONCENTRA A LA ORGANIZACION AVIAGA DE UN ESPRITU EVANGELICO SOCIAL, Y EN DONDE OTRAS VARIABLES, TALES COMO LA CIENCIA TECNOLÓGICA O EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, SON CADA UNAS DADAS</li> </ul>
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO)	S. ROBBINS, K. DAVID, J. NEWSTRON, ENTRE OTROS	EU	<ul style="list-style-type: none"> <li>SE BASA EN LA PSICOLOGIA Y LA SOCIOLOGIA</li> <li>SE FUNDAMENTA EN EL ESTUDIO DE LOS PRINCIPIOS DEL COMPORTAMIENTO, EN TRES PRINCIPALES NIVELES: A) LO CONDUCTUAL (OBSERVABLE), B) LO COGNITIVO (PROCESOS INTELLECTUALES) Y C) LO AFECTIVO (SENTIMIENTOS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EL PODER IDENTIFICAR LOS MEDIOS DE RELACIONES DE CAUSA-EFECTO ENTRE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES DE MANERA QUE ESTAS RELACIONES PERMITAN EDUCAR Y COMERCIALIZAR MEJOR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</li> </ul>

### 1.1 LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Esta etapa del desarrollo de la Teoría de las organizaciones tiene como principal exponente a Frederick W. Taylor (1856-1915), un ingeniero norteamericano que trasladó los principios de la mecánica y la producción a la Administración. Fundamentalmente, planteó la posibilidad de obtener más rendimientos mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo", referido en Trist (1982, pp. 1).

El enfoque básico de Taylor para la investigación organizacional era sumamente fragmentado y mecánico: analizaba cada trabajo en función de su aspecto más pequeño. Del mismo modo, analizaba las capacidades del trabajador como una especie de máquina humana con igual cuidado, y buscaba conjuntar al trabajador y la tarea.

El propósito de la recolección y medición de hechos que Taylor efectuaba era proporcionar una base científica u objetiva para el diseño y desempeño de tareas. La idea era reemplazar las formas intuitivas o tradicionales de hacer las cosas. En vez de hacer que cada trabajador efectuara su tarea a su manera, Taylor buscó la mejor manera para todos los trabajadores. Una vez que el trabajo era analizado, se rediseñaba sobre la base de sus componentes, con métodos, equipo y tiempos estándar, incluyendo tiempos para

descanso y para retrasos inevitables. La siguiente etapa era encontrar personas que fueran física y mentalmente apropiados para el trabajo. Una vez que se les encontraba, había que capacitarlas. El resultado debía ser una mayor productividad; un pastel económico más grande del cual el trabajador y la organización recibirían porciones de mayor tamaño.

Desde este punto de vista, los principios básicos que sustentaron a este enfoque fueron los siguientes:

- a) Encontrar el mejor método para realizar el trabajo.
- b) Selección, entrenamiento y especialización de índole científica del obrero, en vez de que cada quien eligiera su oficio y lo aprendiera como pudiera.
- c) Cooperación de obreros y empresas que aseguraran el cumplimiento de las responsabilidades de acuerdo con el método científico.
- d) Distinción clara entre las responsabilidades del supervisor y las del trabajador. Al primero le correspondía planear y organizar el trabajo, al segundo ejecutarlo.

Estos principios sustentaron la filosofía de Taylor, la cual puede quedar resumida en los siguientes conceptos:

- Ciencia, en vez de empirismo.
- Armonía, no discordia.



- Cooperación, más que individualismo.
- Rendimiento máximo, en lugar de producción reducida
- El desarrollo de cada persona hasta alcanzar sus límites de eficiencia y prosperidad.

Este tipo de prácticas le ganaron a Taylor el título de "Padre de la Administración Científica". Su trabajo fue aclamado y otras personas utilizaron sus métodos y crearon otros para aumentar la eficiencia en la industria. Uno de los contemporáneos de Taylor que tuvo más éxito fue Frank Gilbreth, quien, junto con su esposa Lillian, fueron pioneros en la aplicación del estudio de movimientos en la organización.

Independientemente de su idiosincrasia, Taylor y los Gilbreth lograron resultados notables e importantes. Aumentaron la productividad y las ganancias de los trabajadores, al mismo tiempo que redujeron la fatiga.

No obstante, a pesar de que la Administración Científica generó en un principio mayor productividad, a la larga produjo desaliento e insatisfacción en las personas, que se veían obligadas a realizar sus funciones mecánicamente, en forma rígida y estereotipada. Este enfoque suponía que el trabajador era por completo irracional si se le dejaba por su cuenta, pero que respondería en forma adecuada a las recompensas monetarias. El hombre fue hecho para la organización, y mediante la cooperación se podría lograr su

máxima productividad. En esta forma se percibía esencialmente al trabajador como un apéndice humano de la máquina industrial.

Aunque sus principios se siguen aplicando en infinidad de empresas, en algunos círculos actualmente se ha satanizado a Taylor y a quienes compartían sus ideas, tales como Gilbreth, Barth, Gantt y otros. Sin embargo, para comprender cabalmente sus planteamientos es necesario tomar en cuenta el contexto -época y lugar-en que se desarrollaron, y no olvidar que muchos de sus principios efectivamente permitieron incrementar la producción, en función de la optimización de las tareas y del análisis del mejor método para alcanzar este propósito.

Cabe señalar también, que aunque muchos críticos de Taylor y del movimiento de Administración Científica han sugerido que ignoraba los aspectos humanos y de motivación del trabajador, hay que tener presente que no sólo subrayó las consecuencias deseables de compartir los beneficios económicos con los empleados, sino también la importancia del reconocimiento individual por un desempeño superior. Aunado a ello, enfatizó la necesidad de una actitud de desarrollo hacia los empleados. Recomendaba mucho que cuando los trabajadores dejaran de responder a la capacitación inicial no se les debía despedir cruelmente, sino que se les tenía que conceder más tiempo o se les debería transferir a un trabajo para el que estuvieran mejor preparados. También se dió cuenta del valor de las ideas de los trabajadores, aunque desde luego siempre en

función de alcanzar una mayor producción y no por conferirles a éstos un mayor valor dentro de la organización; asimismo, previó el moderno sistema de sugerencias al recomendar premios en efectivo para sugerencias adoptadas, pero siempre con ese propósito, optimizar las tareas.

Del mismo modo, Taylor estaba también interesado en los aspectos sociales del trabajo; no obstante, sus opiniones del esfuerzo grupal eran bastante negativas. "El creía que ... cuando las personas trabajaban en grupo su eficiencia individual se reducía casi invariablemente hasta más abajo del nivel de la peor persona en el grupo...", referido en French (1983, pp. 43-44).

Sin embargo, a pesar de estas consideraciones, tanto los aspectos humanos como los mismos procesos psicosociales se tornaron en cuestiones de carácter secundario a la luz de este enfoque, en donde lo más importante era analizar métodos y seleccionar aquellos que permitieran optimizar y eficientar las tareas, con el fin de alcanzar una mayor producción.

Ahora bien, los supuestos beneficios que generaba un incremento de la producción entre los trabajadores (reducción de fatiga, incentivos, desarrollo, capacitación, cooperación, etc.), no eran más que ventajas que estaban canalizadas a aprovechar al máximo el esfuerzo de los mismos, y éstos, únicamente eran vistos como un mecanismo más dentro de la estructura industrial. No obstante, a

pesar de haber sido un enfoque unilateral y mecanicista, exclusivamente preocupado por incrementar la producción y que dejó de lado tanto los aspectos estructurales como psicosociales de las empresas, se constituyó como una primera aproximación al estudio de las organizaciones, y desde luego, sus aportaciones y logros impactaron en forma importante al propio desarrollo de la Administración de Personal.

A manera de colofón, esta teoría organizacional puede quedar resumida en los siguientes preceptos:

- Racionalización de la división del trabajo,
- seleccionar a la persona más adecuada,
- estandarización de tiempos y movimientos, y
- pagarle por lo que produzca (motivación sólo económica).

## 1.2. TEORIA ADMINISTRATIVA CLASICA

El industrial francés Henry Fayol (1841-1925), otro ingeniero, es la figura más destacada de este período del desarrollo de la Teoría de la Administración. Su obra principal es: Administración Industrial y General (1915).

Fayol observaba la organización total como un cuerpo, de carácter social. Desde este punto de vista, las actividades del cuerpo encajaban en seis funciones: Técnica (producción), Comercial (compra, venta e intercambio), Financiera (obtención y utilización de capital), de Seguridad (protección de la propiedad y las persona), de Contabilidad (incluyendo estadísticas) y de Administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control). En aquel tiempo, era fácil identificar esas actividades en todas las organizaciones de negocios y en general se sabía mucho de todas ellas, a excepción de la función administrativa. Ello se debía principalmente, a que esta función se mezclaba en la práctica con las de índole comercial y técnico, así como con las otras funciones organizacionales. Es por ello que Fayol se propuso escribir sobre esta función, a fin de poderla separar de las otras funciones.

Fue así como, después de reflexionar sobre su propia experiencia como administrador, Fayol identificó varias técnicas y métodos administrativos que había aplicado y que consideraba habían fortalecido el cuerpo social y le habían ayudado a su funcionamiento. Corriendo el riesgo de ser mal interpretado, formuló catorce principios de dirección, mismos que a continuación se enlistan:

- a) División del trabajo (especialización).
- b) Equilibrio de autoridad y responsabilidad (poder).
- c) Disciplina (obediencia).
- d) Unidad de mando (un jefe).
- e) Unidad de dirección (un plan).
- f) Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales. (preocupación primaria por la organización).
- g) Remuneración del personal (salarios justos).
- h) Centralización (unión).
- i) Jerarquía (línea de autoridad).
- j) Orden (todo el mundo con una posición única).
- k) Equidad (firme pero justa).
- l) Estabilidad en la conservación de personal (bajo índice de rotación, pocos cambios).
- m) Iniciativa (ideas fuera del plan previsto).
- n) Espíritu de equipo (compañerismo, alta moral).

De acuerdo con esto, si se considera la lista anterior de principios como un conjunto de generalidades importantes y, algunas veces, como lineamientos aplicables en Administración, se puede uno aproximar bastante al espíritu con el que fueron sugeridos inicialmente.

Es así como Fayol distinguió el trabajo administrativo, de otro de carácter técnico, comercial o financiero. Existen Directores, Funcionarios, Gerentes, Jefes, Contralores e innumerables otras personas en puestos administrativos versados en el trabajo de sus organizaciones que dejan al margen sus responsabilidades de planear, organizar, dirigir y controlar con el propósito de mantener en operación a la organización y de llevar adelante su misión.

El objetivo de cualquier curso de administración es superar esta deficiencia. Y ésto fue lo que Fayol ayudó a hacer, "Dirigió su atención al problema del desarrollo de las condiciones administrativas para que siguieran un patrón (a través de planes, estructuras de organización, liderazgo y controles), que permitiera una integración completa de personas y tareas. La atención pasó de los puestos individuales y de los grupos al diseño y estructura general de la organización", citado en Hampton (1989, pp. 26).

Desde esta perspectiva, la crítica más importante que se ha hecho a la Escuela Clásica es su falta de sensibilidad para los aspectos

conductuales. Se acusa a los teóricos clásicos de hacer suposiciones demasiado simples y mecanicistas. Los puntos siguientes condensan las creencias de los clásicos acerca de lo que la alta administración tenía que hacer para lograr el éxito:

- Saber qué querían que se hiciera.
- Armar una estructura en la cual las distintas tareas ensamblarán con precisión.
- Asegurar la coordinación a través de supervisores comunes o algunas otras medidas formales.
- Enviar las órdenes necesarias por la cadena de mando, y
- Vigilar que cada persona respondiera por su trabajo.

Los teóricos de la Escuela Clásica asumían que si estas condiciones se alcanzaban, entonces la organización marcharía sobre ruedas. Cualquier obstáculo menor podría ser superado por medio del liderazgo gerencial. En realidad las cosas no son tan simples, entre otras cosas por la extrema complejidad de los seres humanos. En este sentido, las principales disfunciones de la Teoría Administrativa Clásica quedan compiladas en las siguientes reflexiones:

- Ver a la organización como un sistema cerrado. No consideraba influencias ambientales.
- Hacía suposiciones irreales sobre la conducta humana.
- Sus principios y fundamentos eran contradictorios.



- Y era un enfoque rígido que otorgaba escaso reconocimiento a los factores humanos y sociales.

Al igual que la Administración Científica, la Administración Clásica de las organizaciones únicamente se preocupó por atender un aspecto, en este caso, Fayol identificó y señaló los elementos estructurales de las organizaciones; esto es, los principios de una organización formal y rígida, sin considerar cuestiones de proceso ni de interacción social. Su principal aportación estriba precisamente en esa definición que hace de la organización como una estructura conformada por niveles, cadenas de mando, especialización, autoridad, responsabilidad, etc.; sin embargo, cae en un enfoque parcial, dejando fuera de estudio aspectos psicosociales y de proceso, que tanto afectan el devenir de las organizaciones.

### 1.3 MAX WEBER: LA BUROCRACIA.

Weber (1864-1920), sociólogo y economista alemán fue el autor del análisis más sistemático y de mayor influencia del fenómeno de la burocracia; lo juzgó como el desarrollo más importante de la moderna sociedad industrial. Los conceptos de Weber sobre organización formal son bien conocidos y han provocado muchas investigaciones y controversias.

Desde la perspectiva weberiana, la burocracia significaba el control por los expertos, hombres con habilidades y conocimientos para ser capaces de aplicar las reglas y normas técnicas que gobiernan el funcionamiento de las organizaciones modernas. (Trist, 1982). Weber buscaba construir un sistema racional e impersonal de relación de la gente entre sí y respecto a su trabajo. Es por ello que, la intención fundamental de este enfoque era realizar todas las tareas de la organización con la mayor eficiencia, para lo cual había que eliminar el error, el favoritismo, el paternalismo y la conducta idiosincrática. Con el fin de alcanzar esto, se definían en forma estricta todos los trabajos y se les supervisaba con esmero, además de que no se permitía desviación alguna de la descripción del trabajo. Así es como las burocracias operaban en su forma extrema, como máquinas que realizaban tareas. Las

personas eran intercambiables y cada trabajador ajustaba o se le hacía ajustar con el trabajo descrito para su tarea en particular.

En realidad no existen burocracias puras; no obstante, la idea de una organización en la que todos presumiblemente conocían su trabajo y lo ejecutaban en forma del todo racional cautivaba a mucha gente. Para algunos otros, la burocracia coartaba la libertad humana y la propia creatividad, y argumentaban que no era necesaria para eliminar errores, favoritismos, paternalismo, ni ninguna otra afección organizacional. Otros más creían que, si bien a ellos la burocracia los limitaba, la gran mayoría sí requería descripciones detalladas del trabajo y un estrecho control.

Ahora bien, esto hace factible identificar una serie de aspectos que caracterizan a la burocracia, y que se enlistan a continuación:

- a) Los trabajadores son personalmente libres, cumpliendo solamente con los deberes impersonales de sus puestos.
- b) Hay una jerarquía manifiesta de puestos.
- c) Las funciones de los puestos están especificadas claramente.
- d) Los funcionarios se designan sobre la base de un contrato.
- e) Estos se seleccionan sobre la base de una calificación profesional, comprobada de manera ideal mediante un diploma obtenido por medio de un examen.

- f) Tienen un salario en dinero y por lo general derechos de pensión. El salario procede por grados, de acuerdo a la posición en la jerarquía. El funcionario siempre puede abandonar el puesto, y en ciertas circunstancias éste puede terminar.
- g) El puesto del funcionario es su única o principal ocupación.
- h) Hay una estructura de carrera, y el ascenso es posible, ya sea por antigüedad o mérito, y de acuerdo a la decisión de los superiores.
- i) El funcionario no puede apropiarse ni del puesto ni de los recursos que lo acompañan.
- j) Está sujeto a un control unificado y aún sistema disciplinario.

Para Weber, los rasgos de su ideal puro o tipo más racional de la burocracia eran:

- Alta especialización de las tareas;
- una rígida jerarquía de autoridad;
- un sistema (complejo) de reglas y controles;
- impersonalidad;
- el empleo basado en las calificaciones técnicas, y constituyendo una carrera, y
- la eficiencia.

Aunque para la mayoría la palabra "burocracia" es repulsiva, los conceptos de Weber siguen siendo importantes para quienes se interesan por entender las organizaciones y la conducta de quienes trabajan en ellas.

Ahondando en esto, la burocracia tiene dos facetas; una desagradable y la otra atractiva. Hampton(1989, pp. 535), señala que "una definición de diccionario muestra la faceta atractiva, ó cuando menos no objetable, y después, en las últimas palabras gira y revela la faceta desagradable: la burocracia es... administración a través de departamentos y subdivisiones dirigidos por conjuntos de funcionarios que siguen una rutina inflexible". El lado negativo de este enfoque, la rutina inflexible, genera la falta de sensibilidad de las personas, que proviene de su adhesión obstinada a procedimientos y reglas rutinarias, y es lo que dá a la burocracia su mala reputación.

No sólo puede la inflexibilidad de la burocracia provocar que las organizaciones sean rígidas e insatisfactorias para los usuarios, sino que también puede genera que sean ineficientes. La burocracia tiende a volverse reacia e incapaz de ajustarse a las demandas de su medio ambiente. La falta de cooperación entre especialistas y funcionarios es también una deficiencia común. Los sistemas burocráticos de administración, al colocar a cada persona y a cada departamento en su unidad, pueden evitar la cooperación espontánea de las personas que trabajan para resolver problemas, y muchas

cosas que deben hacerse, no se ejecutan porque caen en las hendiduras que separan a las unidades.

Esta misma inflexibilidad burocrática tiende a desalentar a quienes trabajan dentro de las organizaciones. De esta forma, los puestos excesivamente rutinarios, producen un mínimo de satisfacción y realización, tornándose frustrantes las tareas para quienes las ejecutan.

Parecería ser que después de lo antes expuesto, este sistema no tuviera un aspecto positivo al cual hacer referencia; sin embargo, una buena manera de hacerlo es considerar lo que se pretendía que la burocracia reemplazara: "La burocracia surgió por la necesidad de las organizaciones de orden y precisión y de las demandas de los trabajadores de un tratamiento imparcial", mencionado en Hampton (1989, pp. 537). En este sentido, la burocracia establecía reglas y estándares explícitos y lograba un trato impersonal e imparcial, que permitía proteger tanto a los miembros de la organización, como a los usuarios de la misma, de actos impredecibles, injustos y caprichosos.

Las reglas justas, puestas en práctica de manera imparcial y los requisitos de trabajo claramente descritos que se utilizan razonablemente para juzgar el desempeño pueden ayudar de muchas maneras a evitar la subjetividad humana.

En síntesis: conforme más formal, impersonal y detallado sea el sistema de administración, mejor es la administración cuando se juzga a través del ideal burocrático. Conforme más definidos y reglamentados están los papeles en la organización, menos necesita depender ésta de personas que, después de todo, van y vienen. En su forma ideal, la organización burocrática se eleva por encima de los defectos humanos.

Con todo ello, la burocracia es también una concepción parcial, donde la eficiencia de la organización se encuentra por encima de todo proceso psicosocial y humano. No es posible relegar estos aspectos, y supeditarlos a estructuras rígidas y procedimientos inflexibles; hay que tomar en cuenta la complejidad del ser humano, y cómo sus manifestaciones (actitudes, aptitudes, motivación, satisfacción, realización, etc.) resultan determinantes y causales del propio desarrollo de cualquier organización. Del mismo modo, la burocracia hace referencia a la evaluación del trabajador, aunque de manera encubierta, ya que en la medida en que éste se ajuste al patrón establecido de rendimiento, con base en lo que su puesto le requiere, el mismo es considerado un empleado eficiente. No obstante, estos criterios de evaluación se hayan muy alejados y aislados del concepto de productividad, dado que estas reglas o criterios desplazan a este objetivo principal de la organización.

#### 1.4. EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Las teorías de organización clásicas ponen énfasis en el orden, la racionalidad, la estructura y la especialización. Más aún, las teorías clásicas generalmente aceptan la visión de sus empleados como "hombres económicos", esto es, un trabajador es motivado casi únicamente por incentivos económicos. Las teorías neo-clásicas generalmente se apoyan en las teorías clásicas modificando y desarrollando ciertos conceptos clásicos. No obstante, existe un cambio básico, las teorías neo-clásicas cuestionan directamente el concepto del hombre económico. En contraste con las teorías clásicas, "las neo-clásicas sostienen que cada persona es diferente, este enfoque contrasta con la filosofía del homogéneo hombre económico. Es más, de acuerdo a las teorías neo-clásicas, el grupo de trabajo de una persona junto con otros factores sociales son profundamente importantes". (Smith y Wakeley, 1977).

Elton Mayo, considerado el fundador del Movimiento de las Relaciones Humanas en la industria, introdujo un punto de vista totalmente distinto al que predominaba en aquel tiempo. La esencia del concepto de Mayo y su diferencia con los contenidos convencionales de la Administración Científica están implícitos en la siguiente afirmación: "La teoría económica es lamentablemente inadecuada en cuanto a su aspecto humano; en realidad es absurda.



No se describe a la humanidad en forma adecuada como una horda de individuos, cada uno de ellos movido por el propio interés...", signado en Hampton (1989, pp. 17).

Mayo se concentraba, no en teorías que lo abarcaran todo, sino en problemas prácticos como la rotación del personal y la productividad. Consideraba que el progreso en la productividad y en la satisfacción no se derivaba del impacto de los puestos Taylorizados o de los incentivos salariales para seres económicos individuales, sino de convertir el trato a los trabajadores en un vehículo mediante el cual seres sociales satisfacían importantes necesidades de interacción, compañía, pertenencia y contribución a un propósito común.

Este movimiento, que hacía énfasis en la cooperación y el entusiasmo del personal, buscaba - puesto en término muy simples - tratar a la gente como seres humanos (en vez de como máquinas en el proceso productivo), reconocer sus necesidades de pertenencia y de sentirse importantes, escuchar y prestar atención a sus quejas e involucrarla en decisiones concernientes a sus condiciones de trabajo, entre otros asuntos. Así, se elevaría la moral y los trabajadores cooperarían con la dirección para lograr una mejor producción. Esta preocupación provocó un gran revuelo de escritos y sobre todo de investigaciones sobre la importancia de las relaciones humanas y de la organización informal frente a la

organización formal. El péndulo estaba oscilando esta vez hacia el énfasis en la espontaneidad y la satisfacción humana.

#### 1.4.1 EL ELEMENTO INDIVIDUO.

Esta perspectiva acentúa las diferencias entre los individuos que las teorías clásicas ignoran. Las teorías clásicas ven al trabajador como un sujeto motivado casi exclusivamente por factores económicos y la única relación significativa que sostiene es con su supervisor y es considerada ( o por lo menos deseada ) libre de emoción, racional y distante. Cualquier sentimiento probablemente sería expresado en una relación paternalista-dependiente o autocrática-obediente.

"Algunos estudios tempranos que tendieron un puente entre las teorías clásicas y neo-clásicas exploraron más diferencias entre los trabajadores que las que se habían considerado previamente". (Chruden y Sherman, 1977).

Un descubrimiento de las relaciones humanas es... cada persona es única. Cada una trae al trabajo ciertas actitudes, creencias y formas de vida, así como ciertas habilidades técnicas, sociales y lógicas. En términos de su experiencia previa, cada persona tiene ciertas ilusiones y expectativas sobre sus situación laboral.

Las emociones y la percepción son reconocidas como importantes. La situación humana y los sentimientos involucrados se consideran posiblemente más importantes que los hechos. Más aún, la situación humana y los sentimientos individuales del trabajador se toman en consideración y no únicamente sus palabras. El mundo exterior del trabajador se ve como una realidad externa importante que determina la productividad.

De esta manera, se considera que el aumento o disminución en la producción depende más de las relaciones humanas en el trabajo que de las condiciones físicas y económicas del puesto. Tal vez debería mencionarse la precaución de que los factores físicos y económicos deben ser satisfactorios.

#### **1.4.2 LOS GRUPOS DE TRABAJO (ORGANIZACIONES INFORMALES)**

El segundo elemento principal de las teorías neoclásicas en su énfasis sobre los aspectos sociales de los grupos de trabajo centran la atención en la orientación social del hombre cuya prevalente necesidad se ve como un deseo de pertenecer, de ser aceptado y de tener una buena posición dentro de su grupo de trabajo.

En gran medida, la autopercepción de una persona y del mundo que la rodea, depende de los grupos. Debido a que pasa tanto tiempo con su grupo de trabajo, éste resulta particularmente importante en la

determinación de la percepción de una persona. Sus valores, opiniones, necesidades y aspiraciones están determinadas en gran medida por su grupo de trabajo. Una persona tiende a aceptar la forma de percibir o comprender las cosas de su grupo de una manera inconstante, tiende a no darse cuenta de que el grupo lo ha influenciado tan profundamente. Todo esto frecuentemente presenta un dilema clásico - una persona necesita pertenecer, pero de alguna manera debe también tratar de mantener su individualidad.

La hipótesis de mayor interés por lo que hace al estudio de la organización informal, es que en las organizaciones, la gente no obra como individuos aislados. Los trabajadores forman pequeños grupos que la organización formal no siempre valida oficialmente, pero que afectan las actividades de la organización. Estos pueden mejorar la eficiencia y la productividad, o restringir la propia producción.

La diferencia entre organización formal (concepción clásica o burocrática) e informal (enfoque de relaciones humanas) crea problemas a quienes se interesan en investigar a las organizaciones y a sus líderes. Esta diferencia lleva a creencias erróneas. "Una de ellas es que la organización informal hace menos eficientes y productivas a las empresas; y pese a que en los estudios de Hawthorne se halló lo contrario, dicha creencia perdura." (Smith y Wakeley, 1977 pp. 25). Aunque de hecho, la organización informal puede llegar a mantener integrada a la empresa.

Una segunda creencia no cierta, es que la organización informal se limita a los niveles inferiores de la empresa. Como ya se señaló, la organización informal tiene que ver con la manera en la que la gente se comporta y, ya que los directivos o administradores son tan humanos como los obreros, la organización informal existe tanto en la cúspide como en la base de la organización. Por consiguiente, los neo-clásicos acentúan la importancia de los grupos de trabajo o de las organizaciones informales que operan dentro de la estructura formal.

#### 1.4.3 ADMINISTRACION PARTICIPATIVA

El tercer elemento de esta corriente es la administración participativa o toma de decisiones - en la cual los trabajadores discuten con los supervisores e influyen las decisiones que los afectan. Dado el crecido énfasis sobre el individuo y los grupos de trabajo, el surgimiento de la dirección participativa parece haber resultado inevitable.

Permitir a los trabajadores participar en la toma de decisiones con la idea de que esto incrementaría la productividad era una forma nueva de supervisión. Este enfoque neo-clásico de administración compartida está en contraste directo con la administración científica de Taylor. Este sostenía que solamente los expertos en análisis de puestos entendían lo suficiente acerca de un puesto para poder mejorarlo, pero los neo-clásicos dicen que cualquiera

puede mejorar por lo menos su propio puesto si participa en las decisiones concernientes a su trabajo.

Casi todos los movimientos parecen a veces haberse llevado demasiado lejos. También este parece ser el caso con el movimiento de las relaciones humanas.

Desde esta perspectiva, la estrategia para mejorar la productividad algunas veces consiste simplemente en hacer más felices a los trabajadores. Sin embargo, estudios más recientes no han podido mostrar una relación consistente entre la moral y la productividad. Ahora se reconoce que la productividad depende también de muchas consideraciones adicionales tales como el control, la compatibilidad de objetivos y la satisfacción de las necesidades de actualización.

En resumen: el movimiento neo-clásico o de las relaciones humanas ha hecho aportaciones duraderas al hacer más flexibles las estructuras rígidas e impersonales de las teorías clásicas y considerando a cada persona como un individuo con sentimientos e influencias sociales que afectan su desempeño en el trabajo.

## 1.5 LA TEORIA DE SISTEMAS

Habiendo aprendido a través de la experiencia, los valores y la propia operatividad de los enfoques antes analizados, los directivos y los investigadores llegaron a convencerse de que la Dirección de Personal no es un proceso tan simple. El péndulo se ha movido de un lado a otro, de posiciones de carácter siempre simplista, a uno de carácter más complejo, que involucra análisis de muy diferentes y a menudo conflictivas fuerzas. Este punto de vista de la Dirección de Personal, es denominado enfoque de "Sistema Social" o "Teoría de Sistemas".

Desde esta perspectiva, la organización, se ve como un sistema complejo, en un ambiente del mismo tipo que puede ser llamado "Sistema Exterior". En él, los directivos reconocen que el sistema organizacional no puede ser cerrado y dirigido mecánicamente. Por el contrario, la teoría contemporánea de la administración hace hincapié en la naturaleza de las organizaciones como sistemas en los que todo está conectado entre sí. Del mismo modo, subraya la idea de que la adecuación de cualquier práctica administrativa depende de su ajuste a las características específicas de la situación a la que se aplica.

Cierta perspectiva de sistemas a sido aplicada durante años en las ciencias físicas y naturales. Incluso algunos conceptos de sistemas fueron utilizados indirectamente, en distintos grados, por pioneros de la administración como Frederick W. Taylor. Sus análisis de las interacciones - persona - máquina son un buen ejemplo. De cualquier forma, el énfasis que hoy se ha dado al estudio, análisis y operación de la organización como un sistema es relativamente nuevo.

Como principio fundamental, el enfoque de sistemas es muy básico. Significa simplemente que todo está interrelacionado y es interdependiente. Un sistema está compuesto de elementos relacionados y dependientes unos de otros que al interactuar forman un todo unitario.

Hay muchas y muy variadas definiciones del término sistema. La definición de Beckett (1971, pp. 29), de que "un sistema es una colección de sistemas interactuantes" es por supuesto, de las más exactas aunque algo confusa.

Hall y Fagen, citados por French (1983, pp. 58), señalan que un sistema es "un conjunto de objetos juntos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos". Del mismo modo, este autor distingue que para Bertalanffy, los sistemas son "conjuntos de elementos que están en interacción".



Para fines de esta investigación y en particular, para los propósitos de este tema, un sistema puede ser definido como un conglomerado de partes interrelacionadas e interdependientes, en donde cada una de éstas a su vez, puede ser vista como un subsistema.

En una organización son interdependientes las personas, las tareas y la administración. Un cambio en una parte afecta a las otras de manera invariable. A la manera de un organismo, una organización es un sistema.

Para utilizar un ejemplo de un sistema de administración de personal, el proceso de empleo en una empresa dada se facilita por un encadenamiento único de personas, políticas y dispositivos y procedimientos para contratar empleados, como formas de solicitud, pruebas, entrevistas y verificación de referencias. Es muy probable que los sistemas de empleo de varias empresas sean distintos en algunos aspectos, incluyendo la manera en que están acomodados sus componentes y el diseño de varios dispositivos utilizados. Por supuesto, las personas implicadas también serán distintas en ello. Además, algunos de los aspectos de los sistemas pueden ser idénticos; por ejemplo, dos empresas pueden estar utilizando la misma prueba de capacidades para seleccionar empleados para ocupar un puesto específico.

Por supuesto, el ejemplo de un sistema de empleo es un subsistema relativo al sistema más amplio de administración de personal de la

organización. Y la organización total misma o cualquiera de sus subunidades, como las divisiones o los departamentos, se pueden considerar sistemas. (French, 1983)

Como enfoque organizacional, el análisis de sistemas abarca tanto sistemas generales como especializados y sistemas cerrados y abiertos. La Teoría General de Sistemas aplicada al proceso administrativo se puede referir a organizaciones formales y a conceptos técnicos o psicosociales. El análisis de sistemas específicamente administrativo incluye áreas tales como estructura organizacional, diseño de puestos, contabilidad, información computarizada, y mecanismos de planeación y control.

Para teorizar, observar y analizar puede adoptarse un enfoque de sistema cerrado o uno de sistema abierto. La perspectiva de Sistema Cerrado desconoce cualquier entrada (input) externa y es relativamente fácil de manejar. No obstante, sus resultados suelen ser muy limitados.

El enfoque de sistemas abiertos es más productivo. De hecho, las organizaciones son sistemas energéticos de entradas y salidas (inputs y outputs) evidentemente abiertos a la interacción con el ambiente. Todos los sistemas abiertos tienen las siguientes características:

- a) Una entrada de energía procedente del ambiente.
- b) La transformación de la energía importada del ambiente en algún tipo de producto.
- c) Una salida, cuya función es enviar el producto (exportarlo) hacia el medio ambiente.
- d) Una recarga de energía procedente del medio ambiente.
- e) Entropía negativa, que ayuda a la supervivencia del sistema por medio de la importación de más energía que la que se gasta.
- f) Retroalimentación (Feedback), que sirve para mantener la homeostasis del sistema, es decir, para mantenerlo en un estado de equilibrio.
- g) Un estado de equilibrio, o estabilidad, para mantener cierta constancia en el intercambio de energía.
- h) Una tendencia hacia la diferenciación debido a la dinámica de los subsistemas y a la relación entre crecimiento y subsistencia.
- i) Integración y coordinación, que reúne las distintas partes del sistema de forma que éste pueda operar unificadamente.
- j) La existencia de equifinalidad, por medio de la cual el sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y a través de diferentes caminos de desarrollo.

En las teorías organizacionales modernas se aplican ambos enfoques, el de sistemas abiertos y el de sistemas cerrados. En cambio, los

teóricos clásicos reconocieron solamente la perspectiva de sistemas cerrados; no diseñaron ni implantaron a partir de un concepto de sistemas abiertos. Se prestaba atención a las relaciones internas y a la consistencia, representadas por principios como la unidad de mando, el tramo de control limitado y la igualdad entre autoridad y responsabilidad. El enfoque de sistemas cerrados ignora los efectos del entorno. La perspectiva de sistemas abiertos - más reciente - reconoce los insumos del ambiente pero no los relaciona fundamentalmente con los procesos administrativos que conducen al logro de resultados. El enfoque de contingencia intenta establecer esta relación y arranca donde la visión de sistemas abiertos termina.

En síntesis, aunque este enfoque resulto más totalizador y advirtió la interdependencia de todos los elementos que conforman a una organización, incluyendo el medio ambiente donde ésta se desarrolla, convirtiéndose esta visión en su principal aportación al estudio de las organizaciones y de las teorías administrativas, resulta evidente que únicamente señaló el camino hacia donde dirigir los nuevos enfoques organizacionales.

Como ya se citó, este movimiento se quedó hasta una visión de sistemas abiertos, en donde su principal contribución fué el señalar las distintas interrelaciones que se establecen entre los diferentes elementos que constituyen a una organización (estructuras, personas o procesos psicosociales, tareas, etc.), y

como una intervención en alguno de éstos, inevitablemente afecta a los demás. Sin embargo, en qué medida, o cómo es que afecta, fue algo que ya no encontró respuesta a través de esta perspectiva, y que consecuentemente fue profundizado por el enfoque de contingencias, a fin de dar solución a estas interrogantes. Finalmente, el propósito de estos enfoques era establecer esas relaciones de causalidad que permitieran poner en práctica "X" o "Z" programa, y advertir e incluso predecir sus resultados en la propia administración de personal.

## 1.6 EL ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

Como se ha sugerido ya, es útil reconocer que las organizaciones son sistemas que constan de partes interdependientes y que los cambios de una parte afectarán a las otras partes. Pero, más allá de ese simple reconocimiento, es necesario observar cómo se ajustan las partes (personas, tareas, y administración ) y cómo dependen unas de otras. El enfoque de contingencias ayuda a comprender esta interdependencia y esta comprensión permite seleccionar las mejores formas de intervenir al ajustar las partes.

Una contribución esencial de la perspectiva de contingencia, puede resumirse en la observación de que no existe ninguna forma que sea mejor para administrar. Ello significa que, "no existen planes, estructuras de organización, estilos de liderazgo o controles que satisfagan todas las situaciones. En cambio, los responsables de administrar deben encontrar maneras diferentes de ajustarse a situaciones diferentes".(Hampton, 1989).

Partiendo de un análisis más simple, es factible señalar que una relación contingente puede representarse sencillamente como una relación funcional SI - ENTONCES. Se refiere a las variables ambientales. Por ejemplo: SI persiste el bajo nivel académico en las universidades del país y se mantiene la tendencia hacia la

sofisticación tecnológica, **ENTONCES** las empresas tendrán que dedicar mayores recursos a la capacitación de su personal.

Para que estas relaciones contingentes puedan formar parte de la administración de contingencia y sirvan como lineamientos afectivos, es indispensable que puedan ser validadas empíricamente. Además, aunque las variables ambientales normalmente son independientes y los conceptos administrativos dependientes, es factible que ocurra lo opuesto.

Aunque se reconozca la posibilidad de que los conceptos y las técnicas administrativas afecten al entorno - en el sentido interactivo de sistemas - la administración de contingencia generalmente atribuye al ambiente la calidad de variable independiente (el SI) y a los conceptos y técnicas de la administración el carácter de dependientes (el **ENTONCES**).

Ahora bien, al igual que el pensamiento en términos de sistemas, el enfoque de contingencias (algunas veces denominado pensamiento situacional) no puede atribuirse a ninguna persona o personas en particular. Este enfoque surge más bien, de ciertas investigaciones que revelan que dadas ciertas características en las tareas y en las personas, algunas prácticas de administración funcionan mejor que otras. En ocasiones los planes detallados, un liderazgo directivo, estructuras de organización formales y elaboradas, e incluso controles totalizadores se asocian con

organizaciones altamente efectivas y con empleados altamente satisfechos. Algunas otras veces, los planes generales, un liderazgo participativo, estructuras de organización definidas vagamente y unos mínimos controles se asocian con organizaciones igualmente efectivas y con empleados también satisfechos.

Algunos esquemas, como pudiera ser el de toma de decisiones compartida con los trabajadores, que les permite el control del ritmo de su trabajo, pueden parecer irresistiblemente atractivos en principio para una sociedad democrática. Otros, como el estrecho control del ritmo de trabajo por parte de los administradores y supervisores, pueden parecer repugnantes al mismo principio. Sin embargo, lo que el enfoque de contingencias exige es que se evite la aplicación irreflexiva de cualquier esquema, y más bien, que se mantenga la mente abierta a la cuestión práctica de lo que funciona mejor en una situación particular.

Esto es, que dependiendo de las circunstancias y de la situación específica, será factible emplear determinado esquema administrativo. Ello plantea la necesidad de ponderar la situación, y consecuentemente se hace referencia implícita a ciertos sistemas de evaluación. Es importante resaltar también, el papel que juegan los procesos psicosociales en esta valoración, y cómo sus efectos determinan diferentes circunstancias.



Es por esto que, el enfoque de contingencias o situacional responde al cuestionamiento ¿qué tan detallado o amplio debe ser un sistema de administración?, de la siguiente manera: "Todo depende. La respuesta se eleva por encima de lo insustancial debido a que pasa concretamente a especificar el nivel del que dependen el detalle y amplitud de un sistema de administración bien diseñado. Un sistema bien diseñado depende de los mismos fundamentos de los que se ha mostrado que dependen una planeación, dirección, organización y control bien diseñados: las características de la tarea que debe efectuarse y las características de las personas que deben efectuarlas," referido en Hampton (1989, pp. 540-541).

Y es esta última consideración precisamente, la que destaca a la luz del enfoque de contingencias. Como las tareas y las propias personas juegan un papel determinante en el tipo de práctica administrativa que se aplica. Las tareas varían. Para diferentes tareas organizacionales son apropiados diferentes sistemas de administración. Es por esto que, existe una gama de relaciones técnicamente apropiadas entre la estabilidad de la tarea y la flexibilidad del sistema de administración.

Por supuesto, la efectividad de prácticas específicas de administración depende también de las personas a las que se aplica. Por ejemplo, las personas con baja necesidad de crecimiento pueden no responder en gran medida al enriquecimiento de puestos. Por lo tanto, no es sorprendente que el sistema de administración dependa

también de su compatibilidad con las personas a las que afecta. En otras palabras, un sistema de administración debe hacer algo más que ajustarse a las tareas; debe ajustarse a las personas que ejecutan la tarea. De hecho, lo que realmente debe hacerse es ajustarse a las personas y a la tarea al mismo tiempo, para lograr el cumplimiento.

En conclusión, las organizaciones existen en un medio ambiente vivo y cambiante. Las tareas y las personas viven y cambian también. Todo está en movimiento. Por lo tanto, hacia el momento en que se decide sobre un sistema de administración y se le pone en operación, puede haberse convertido en obsoleto, debido a que las circunstancias cambiaron. Aunado a ello, es necesario recordar que las organizaciones no son monolíticas; no tienen una sola tarea. Tienen muchas tareas y muchos subconjuntos de personas que deben llevarlas a cabo. En consecuencia, las organizaciones necesitan múltiples sistemas de administración. Más aún, esta multiplicidad debe ser integrada, conforme se requiere de acuerdo a los propósitos y circunstancias de la organización.

Por lo tanto y a manera de resumen, la Teoría de la Contingencia sostiene la importancia de utilizar adecuadamente diferentes formas de diseño organizacional y estilos de dirección bajo diferentes circunstancias. El reto está en descubrir el modelo apropiado para una situación dada. Del mismo modo, esta teoría busca también entender la interrelación entre organización y su entorno, definir

los esquemas pertinentes y relaciones de variables, así como comprender la naturaleza multivariable de la organización, tratando de entender en que forma opera bajo condiciones variables y circunstancias específicas.

## 1.7 LOS SISTEMAS SOCIOTECHNICOS

Con el paso del tiempo y conforme han ido evolucionando las sociedades, se han ido creando diversos modelos teóricos cuyo propósito ha sido el de estudiar y explicar los procesos que se suceden en una organización, bien sea desde una perspectiva administrativa, social o incluso psicológica, dependiendo de las variables que se consideren significativas. De estos modelos o pensamientos, destaca el denominado modelo sociotécnico, ya que constituye una propuesta conceptual que fusiona varias clases de variables.

Este concepto sociotécnico, surgió a partir de la década de los '50s como resultado de varios proyectos de campo emprendidos por el Instituto Tavistock en la industria minera del carbón en la Gran Bretaña.

Los investigadores de Tavistock, entre los que destacan Eric L. Trist y colaboradores así como A.K. Rice (1963), plantearon un nuevo paradigma de trabajo en el que se buscaba la mejor combinación entre los requerimientos de los sistemas técnicos y las demandas de los sistemas sociales. Al respecto, Trist y col.(1982), afirmaron que "toda organización consiste en una combinación administrada de tecnología y de un sistema social, de

tal forma que ambos se hallan en interrelación recíproca", citado en Chiavenato(1988, pp. 23).

Es por ello que, además de considerar a la organización como un sistema abierto en constante interacción con el medio exterior, se le enfoca como un estructurado sistema socio-técnico. Desde esta perspectiva, las organizaciones están constituidas por tres subsistemas o componentes principales:

- a) El sistema técnico o de tareas, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología empleada, los papeles requeridos por la tarea y algunas otras variables de carácter tecnológico;
- b) El sistema gerencial o administrativo, que involucra a la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y de medidas disciplinarias, las maneras mediante las cuales se tomen las decisiones, y un gran número de elementos ideados para facilitar los procesos administrativos; y
- c) El sistema social (humano o persona - cultura) que está relacionado básicamente con la cultura organizacional, con los valores y las normas, así como con la satisfacción de las necesidades personales. También incluida en este subsistema está la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes motivacionales.

Así es como, el sistema gerencial también llamado administración organizacional, se responsabiliza del desarrollo de la organización y consecuentemente de sus procesos de toma de decisión. Este subsistema no sólo procura mejorar las relaciones entre los otros dos subsistemas (social y técnico) en la medida que trabajan guiados por metas u objetivos organizacionales bien definidos, sino que también asegura la integración básica que existe entre estos subsistemas. El subsistema social por su parte, debe desarrollar la estructura básica para un flujo de información requerido por el subsistema técnico, quien a su vez, debe ser modificado o estructurado, cuando las demandas para el flujo de información se tornen incompatibles con la capacidad de respuestas del subsistema social.

Con base en ello, Chiavenato (1988, pp. 25), señala que "el enfoque sociotécnico elaborado por Trist y sus colaboradores enfoca una organización productiva o una parte de ella como una combinación de tecnología (exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y al mismo tiempo un sistema social (un sistema de relaciones entre aquellos que realizan la tarea). Los sistemas tecnológico y social se hallan en interacción mutua y recíproca y uno influye sobre el otro. La naturaleza de la tarea influye (y no determina) la naturaleza de la organización de las personas y las características psicosociales de las personas influyen (y no determinan) la forma como será ejecutado determinado puesto de trabajo".

Es importante también considerar que este modelo de sistema abierto, formulado por Trist, y que es replanteado por Argyris (1979), establece que cualquier organización "importa" elementos del medio ambiente y a su vez, emplea esas importaciones en algunos procesos de "conversión". Estas importaciones se encuentran conformadas por informaciones sobre el medio ambiente, sobre las materias primas, sobre el dinero, sobre el equipo y sobre las personas involucradas en la conversión de algo que debe ser exportado y que cumple ciertas exigencias del medio ambiente. De esta manera, la información que obtiene la organización del medio exterior es suficientemente importante tanto para el logro del objetivo central que ésta debe alcanzar, como para su propia supervivencia.

Ahora bien, "algunos de los principios básicos que sustentan esta perspectiva sociotécnica, son los siguientes:

- El sistema de trabajo comprende una serie de actividades que forman un todo operante, que se convierte en una unidad básica, en vez de una colección de trabajos simples que se pueden combinar.
- En forma correspondiente, el grupo de trabajo se vuelve lo central, no la persona que ocupa un puesto.

- Se hace posible una reglamentación interna del sistema por medio del grupo, en vez de que se lleve a cabo una reglamentación externa para los individuos por medio de un supervisor.
- El principio de diseño basado en la redundancia de funciones y en la redundancia de partes se caracteriza por una filosofía organizacional que tiende a desarrollar habilidades múltiples en los individuos, aumentando enormemente el repertorio de respuestas del grupo.
- Este principio otorga valor a lo discrecional en vez de a lo prescrito en el desempeño de los roles de trabajo.
- Así, se empieza a tratar a los individuos como complementos de las máquinas y no como una extensión de las mismas.
- De esta manera, se aumenta la variedad, tanto en favor de los individuos como de las organizaciones y se reduce el grado de burocracia", referidos por Trist, 1982, pp. 11).

Estos principios, implican un cambio en la forma de ver al trabajo en las organizaciones. Hasta ese momento los ingenieros diseñaban a la organización de acuerdo con lo que la tecnología requería. Es decir, la tecnología era la variable independiente. Con esta forma de proceder, el costo humano ni siquiera se había considerado. Se pensaba que cualquier gasto de personal podía compensarse, en primer lugar mejorando las condiciones socio-económicas, y después mejorando las "Relaciones Humanas".



Es así que se propuso un nuevo marco conceptual en el que las organizaciones laborales fueran percibidas como sistemas socio-técnicos en vez de como sistemas sociales simples. Los sistemas técnicos y sociales fueron los factores sustantivos: las personas y el equipo. Es decir, se consideró a los individuos y a la tecnología como variables interdependientes.

Conforme evolucionan los procesos históricos de la sociedad, los individuos cambian sus valores y expectativas relacionadas con sus roles de trabajo. Esto modifica los parámetros de diseño organizacional. Por otra parte, los avances en la tecnología traen también consigo cambios de valores, de estructuras cognoscitivas, de estilos de vida, habitats y formas de comunicación que alteran profundamente a la sociedad y sus posibilidades de supervivencia.

Esto último, permite entrever el enorme valor y trascendencia de esta concepción, la cual no sólo toma en cuenta la dinámica interna de la organización, sino que va más allá de los enfoques de sistemas y de contingencias, que dicho sea de paso son las que la sustentan, al concebir éstas como sistemas abiertos e inmersos en un medio externo, el cual las alimenta de información y de recursos (importaciones), a la vez que recibe de estos sus productos (exportaciones). a través de procesos de conversión y de transformación. Por todo ello, esta visión trasciende de lo estrictamente organizacional a lo contextual. De tal manera, que cualquier transformación o cambio interno en la organización incide

invariablemente en su respuesta al medio ambiente; del mismo modo, que éste afecta indirectamente a estos sistemas abiertos.

Una contribución de este enfoque, y que es desde mi punto de vista, de un enorme significado, particularmente por el momento en que vivimos, es la de proveer a las organizaciones de una capacidad de adaptación, que les permita sobrevivir a los cambios y exigencias del ambiente. Este es un rasgo que caracteriza a nuestras actuales organizaciones, las transformaciones constantes y la imperiosa necesidad de adaptarse a las mismas, por lo que esta perspectiva hace posible que estas instancias multipliquen su capacidad de respuesta, a través de permitirles a sus miembros desarrollar una variedad de habilidades, eliminando consecuentemente aspectos burocráticos que entorpecen su funcionamiento. Claro está, que todo esto genera ventajas y desventajas, ya que por otro lado este enfoque puede ser criticado al restarle importancia a la especialización en el cumplimiento de "X" función. No obstante, su principal interés está en el hacer de la organización, una entidad capaz de enfrentar estos cambios, por medio de un grupo preparado para ello, que sea susceptible de atender las demandas que el entorno le imponga, con una mayor flexibilidad; y ante todo, con base en una plena integración de objetivos organizacionales e individuales, es decir, a través de una auténtica cultura de efectividad organizacional.

## 1.8 LAS NUEVAS RELACIONES HUMANAS.

Esta es una escuela para muchos no diferenciada claramente de la corriente de las Relaciones Humanas. Algunos autores la consideran como una parte o extensión de esta corriente, en tanto que para otros es una parte de la Psicología del Trabajo y hay quienes le asignan un lugar por separado como movimiento con características propias.

La escuela o enfoque de Las Nuevas Relaciones Humanas está conformada básicamente alrededor de una sola disciplina: la Psicología. En este enfoque no sólo se incorporan algunos planteamientos humano-relacionistas y de la burocracia, sino también supuestos fundamentales surgidos básicamente de la corriente contingente, de la del comportamiento, de la dinámica de grupos e incluso algunos planteamientos marxistas, entre otros. (Trist, 1982).

Este movimiento tiene su principal antecedente en los Estados Unidos de Norteamérica, con el artículo de Abraham H. Maslow titulado "Una Teoría de Motivación Humana", publicado en 1943 en la *Psychological Review*. En él, el autor propone su muy conocida estructura piramidal de necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización; donde no puede satisfacerse

una necesidad de alta jerarquía sino hasta haberse satisfecho las inferiores.

Las aportaciones a la Teoría de la Organización que retoman, matizan estos planteamientos que en los años '50s van a ir conformando esta corriente hasta que en los años '60s se empiezan a desarrollar un conjunto de técnicas que conformarán lo que se conoce genéricamente como Desarrollo Organizacional.

Las Nuevas Relaciones Humanas pueden ubicarse dentro de la tradición norteamericana de la Psicología Social, fuertemente impregnadas de tintes conductistas.

Para los neohumano-relacionistas, la estructura informal es consecuencia indirecta de la incompatibilidad de las estructuras de la personalidad con las rígidas estructuras burocráticas. Para los autores de las Nuevas Relaciones Humanas la estructura informal se debe a la incapacidad de la organización para facilitar el "crecimiento psicológico"; según ellos, en la organización del futuro deberán desaparecer las estructuras inflexibles burocráticas, para dar lugar a estructuras participativas que permitan el logro de la autorrealización, desapareciendo por consiguiente la estructura informal.

"La participación (colaboración o compromiso) se percibe como un resultado de la motivación, concepto central de las Nuevas

Relaciones Humanas. Así, la relación satisfacción -productividad, pregonada por la escuela de las Relaciones Humanas, se transforma en motivación - productividad para los seguidores de las Nuevas Relaciones Humanas", signado por Montaña (1985, pp. 13).

Como ya se anotó, los autores de las Nuevas Relaciones Humanas incorporan en su discurso algunos planteamientos marxistas, como el conflicto derivado de la especialización y lo rutinario de la producción en masa o la falta de control del trabajador en su trabajo o en el destino de la organización.

Esto último, destaca el carácter parcial de este enfoque, en donde nuevamente se concibe a la organización matizada de un carácter predominantemente social, y en donde otras variables, tales como la misma tecnología o el sistema administrativo, son casi ignoradas.

## 1.9 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Una vez que se han revisado y analizado algunos de los enfoques que explican la forma en que las organizaciones funcionan, y aún más, después de señalar cómo es que éstos han impactado a la administración de personal, es importante considerar y resaltar un concepto que en los últimas dos décadas ha adquirido un valor preponderante cuando se intenta referir el porqué las organizaciones se conducen de "x" o "z" manera.

Es una realidad, que un análisis crítico acerca de lo que son los Principios del Comportamiento, necesariamente debe resaltar la importancia de lo que actualmente conocemos como "Comportamiento Humano en el Trabajo", o "Comportamiento Organizacional", concepto que hoy en día, permite explicar cómo es que funcionan las organizaciones, y sobre todo, cómo es que éste influye y determina la afectividad de éstas.

Claro está, que es básico tener presente que este conocimiento debe tener un sustrato científico; esto es, que trascienda lo puramente intuitivo y del dominio popular o común, a niveles de auténticos profesionales en el conocimiento de los Recursos Humanos.

Es por ello que antes de empezar a hablar entorno a lo que es o se debe entender por Comportamiento Organizacional, este concepto debe quedar lo más claro y definido posible. En este sentido, Robbins (1990, pp. 6), se refiere a él indicando que "El Comportamiento Organizacional ( a menudo abreviado como CO) es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar conocimientos y mejorar la eficacia de ellas".

Al respecto, bien vale la pena agregar lo que Davis y Newstrom (1991, pp. 5), postulan acerca del Comportamiento Organizacional: "los elementos clave en el C.O. son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la Tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Además, estos elementos tienen la influencia del ambiente externo y, a su vez, influyen en él".



Fig. A ELEMENTOS CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Es así como, el estudio del C.O. como disciplina se ha visto favorecido por las aportaciones de diferentes áreas del saber científico, siendo quizá la Psicología y la Sociología, las de mayor trascendencia en este sentido, dado que sus aportaciones han permitido penetrar tanto al nivel individual como grupal, a fin de descubrir los nexos que se establecen entre estos niveles y el propio nivel del sistema organizacional, a efecto de entender como se vinculan, y de poder encontrar una pausable causalidad entre éstos, y las resultantes humanas; esto es, resumiendo, el poder descubrir explicaciones coherentes al comportamiento que se da dentro de las empresas, y sobre todo, afinar la capacidad para en un momento dado, poder predecir con la mayor certeza posible dicho comportamiento.

Desde luego, esto no es nada fácil, dado que como ya se señaló el primer nivel de análisis que involucra el C.O. es el individual, es decir, al mismo hombre, con toda su complejidad y dinámica existencia. Y de entrada, nos encontramos con la disyuntiva ya antiquísima de definir si el comportamiento está determinado por factores externos (ambientales o sociales), o no es mas que resultado de la herencia, esto es, de índole genético (predeterminado).

Y como tal, estos primeros intentos por explicar la génesis del comportamiento encuentran serias dificultades, resultaría simplista y hasta absurdo inclinarse por una u otra de manera absoluta, dado



que como ya se mencionó, el comportamiento del hombre es en el extremo complejo y multicausal. De ahí la necesidad imperiosa de realizar estudios sistemáticos, investigaciones que nos permitan dilucidar explicaciones claras y acordes con la naturaleza del hombre.

Y de ahí surgen otros aspectos que deben ser tomados en consideración, como lo es la elaboración de un modelo que nos permita sobre todo definir con plena claridad el objetivo de estudio, identificar las variables que intervienen, así como el vínculo o la relación causal que se establece entre éstas; y lo que es más importante, que nos permita representar en forma conceptual, y quizá en ocasiones un tanto simplista, el objeto de estudio, con el fin de facilitar el conocimiento de la realidad, al permitir ejercer un mayor control de las diferentes variables que lo afectan.

Ahora bien, estas variables pueden ser independientes o dependientes, y lo importante es el poder establecer nexos o relaciones de índole causal entre éstas, de manera que estas relaciones permitan explicar y consecuentemente predecir el C.O.. Es aquí, donde se señalan como principales variables dependientes la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo, que desde mi punto de vista, a todos aquellos que nos encontramos cumpliendo con una función dentro de la Administración de Personal, nos preocupan, y de hecho, se

constituyen como algunos de nuestros principales objetivos. Es decir, de una u otra manera todos aquellos que realizamos alguna actividad que se encuentre ligada con la forma de administrar el recurso humano, nos interesa sobre manera identificar qué factores o variables guardan vínculos directos con estas variables dependientes, con el fin no sólo de explicarlas, sino de poder predecirlas, en la medida en que el conocimiento de sus causas puede ser más fácilmente identificable.

Y es así, como se llega a lo que denominamos fundamentos del comportamiento individual. Y es en este nivel precisamente, donde la Psicología ha hecho el máximo de sus aportaciones, al investigar y tocar temas tales como la percepción, el aprendizaje, la personalidad, los valores, las actitudes, etc..

Todos ellos representan en sí mismos, años de estudio y de investigaciones, que han permitido analizar procesos humanos de una alta complejidad. Como es obvio, algunas variables de este nivel denominadas independientes resultan mas fáciles de estudio y de poder tener acceso a las mismas, tal es el caso de las características biográficas, en donde la edad, el sexo, el estado civil, el número de dependientes e incluso la antigüedad, guardan relación con las variables dependientes. No obstante, son características que finalmente subyacen al individuo, le dan ciertas propiedades y desde luego, por mínimo que sea su efecto en el C.O., algo tendrán que influirlo.

Pero el hablar de otra serie de conceptos que determinan el comportamiento individual, nos hace entrar en terrenos más complicados y de una mayor embergadura. Tal es el caso del concepto personalidad; es decir, una de las características más manifiestas de los seres humanos, es la increíble diversidad existente entre los individuos. De esta manera, cuando se llega a conocer muy bien a una persona, por lo general se forma uno un concepto de ella con base en las características que de algún modo la integran y la distinguen. Es entonces cuando hablamos de la personalidad, de los puntos de conducta peculiares de un individuo; y es así, como la personalidad no es ni buena ni mala, sino una simple descripción de todos sus rasgos conductuales. Con relación a ello, se han hecho cientos de intentos por explicar qué es la personalidad, y sobre todo, se ha procurado indagar qué es lo que la conforma o determina. Nuevamente se habla de ciertos determinantes de la misma, como pudieran ser la herencia, el ambiente o la propia situación; así como, de atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional, como lo son el locus de control, la orientación al logro el autoritarismo, el maquiavelismo y la propia aceptación de riesgos.

Considero que lo importante en este caso, es tener muy presente que existen diferencias individuales, y que quizá entre las diferencias de mayor relevancia esté la personalidad como algo único e irrepetible. De esta forma, el poder identificar ciertos rasgos de la misma, es muy posible que ayude a establecer nexos con ciertos

tipos de trabajo apropiados, buscando que se alcance ese ajuste o adecuación entre lo que el puesto exige y demanda, y los propios rasgos de personalidad del trabajador. Esto a nivel de selección o capacitación de personal resulta vital y quizá sea uno de los principales problemas a los que nos debemos enfrentar, ya que la falta de esta adecuación, mucho tendrá que ver con problemas de **productividad**, ausentismo, rotación o insatisfacción en el trabajo.

Ahora bien, así como la personalidad tiene una enorme importancia con relación al Comportamiento Organizacional, lo mismo ocurre con el proceso perceptual. Y en realidad, como la percepción es un proceso que se realiza con tanta facilidad, pocas veces nos ponemos a pensar en él. Pero lo que es aun mas importante, es que la interpretación que hacemos del mundo que nos rodea, es lo que para nosotros constituye la realidad, aunque ésta no sea la objetiva. Esto trae como consecuencia, que con suma frecuencia distorsionemos esa realidad, le demos otra connotación y nuestros juicios y comportamientos sufran las consecuencias de esa distorsión. Es así como, la forma en que percibimos nuestro alrededor, determina el como actuamos y nos conducimos. Claro esta, que existen ciertos factores que influyen en forma decisiva en nuestras percepciones, como lo son: las propias características personales o actitudes del perceptor, sus necesidades, intereses, experiencias pasadas, expectativas, etc., así como el objetivo perceptual (figura-fondo) o la propia situación.

Es por esto que existen diversas teorías que tratan de explicar como es que el individuo toma decisiones con base en sus percepciones, siendo quizás la de mayor fundamentación la denominada Teoría de la Atribución. Asimismo, algunos métodos que son de uso común para juzgar a la gente, juegan un papel preponderante en algunas funciones propias de la Administración de los Recursos Humanos, como lo son la Selección y la Evaluación del Desempeño, (percepción selectiva, semejanza supuesta, estereotipia y efecto de halo, entre otros).

Otro constructo de enorme valor y que nos permite encontrar una fundamentación al comportamiento individual, y una explicación y predicción del comportamiento organizacional, lo constituye el aprendizaje.

Al igual que los dos conceptos anteriores, el estudio del aprendizaje ha recibido por parte de los psicólogos una enorme atención. Y precisamente, sobre sus teorías, en particular la del aprendizaje operativo, es que se centran el mayor número de investigaciones y aplicaciones al ámbito laboral.

Aunados a estos constructos, los valores y las actitudes, al igual que la personalidad, la percepción y el aprendizaje, mantienen un estrecho vínculo con el Comportamiento Organizacional. Los valores, en comparación con las actitudes, son de un carácter más estable y permanente, ya que se refieren a convicciones básicas de

de un cierto modo de conducta, tanto a nivel personal como social, y éstos son importantes en la medida en que determinan en grado sumo las actitudes y la propia motivación del individuo. Es así, como cada uno de nosotros manejamos un sistema de escala de valores, que ha sido forjado a lo largo de nuestra vida, y que se constituye como un determinante más de nuestro comportamiento.

En tanto las actitudes se refieren al grado de favorabilidad o desfavorabilidad hacia algún objeto, situación, grupo o persona. De ahí que éstas estén altamente determinadas por los valores, aunque desde luego, su conformación se debe a tres importantes elementos: el cognitivo (información), el emotivo (sentimientos) y el conativo (conductual).

Una de las principales teorías en torno a las actitudes, es la que se denomina Disonancia Cognoscitiva, la cual postula que el hombre trata por todos los medios de reducir cierta incompatibilidad o incongruencia entre algunas de sus actitudes o entre éstas y su comportamiento, evitando así el malestar y consecuentemente la disonancia, de manera que se alcance un estado estable donde esta incongruencia sea mínima o nula.

En términos generales son éstas sólo algunas de las principales aportaciones de la Psicología al ámbito del comportamiento humano, y consecuentemente al del C.O.. Desde luego, es muy importante tener presente que la conducta humana encuentra su manifestación a

través de tres vertientes: lo estrictamente conductual o lo que se hace (lo manifiesto, observable, movimientos, posturas, palabras, etc.); lo cognitivo o lo que se piensa (percepción, aprendizaje, memoria, pensamiento, inteligencia, etc.) y lo afectivo o lo que se siente (sentimientos). De esta manera, cualquier expresión conductual tendrá que incidir necesariamente en cualquiera de estas esferas.

Como colofón a este análisis, sólo resta subrayar el hecho de que además de que el comportamiento está determinado por un sin fin de factores (multicausal), algunos de los cuales ya se analizaron con anterioridad, éste es totalmente propositivo. Esto significa que todo comportamiento está destinado a conseguir o alcanzar algo, por lo que ninguna conducta es azarosa o aleatoria sino que siempre mantiene una dirección y un objetivo. Esto es algo que como Administradores de Recursos Humanos debemos tener muy presente, ya que este principio nos permitirá identificar a través de análisis sistemáticos, relaciones cada vez más próximas al porqué del comportamiento organizacional.

## 1.10 CONCEPTO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

La gama y variedad de enfoques en los años recientes han tendido a impedir que surja un modelo sencillo de teoría de organización que tenga aceptación universal. Es posible, sin embargo, identificar los tipos principales de factores o variantes que actualmente se considera que ejercen la mayor influencia en el comportamiento dentro de las organizaciones de trabajo. Las variables dependientes siguen siendo las mismas: (1) el grado de éxito o de efectividad en mantener y llevar a cabo la misión de la organización y (2) la posibilidad de la organización para mantenerse y perpetuarse.

Es importante tener en mente la naturaleza normalmente compleja de estas metas. Ahora bien, la lista que sigue identifica cuatro tipos de variables que influyen en el éxito organizacional: " a) la percepción y aceptación de los miembros al concepto y misión de la organización; b) su comprensión y aceptación de las estructuras de autoridad y posición relativa; c) la efectividad de las comunicaciones intraorganizacionales y, d) la calidad y competencia (habilidad y conocimientos) del liderato", mencionado por Yoder (1973, pp. 135).



**VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL  
EXITO ORGANIZACIONAL.**

LA PERCEPCION Y ACEPTACION DE LOS MIEMBROS AL CONCEPTO Y MISION DE LA ORGANIZACION.	SU COMPRENSION Y ACEPTACION DE LAS ESTRUCTURAS DE AUTORIDAD Y POSICION RELATIVA.	LA EFECTIVIDAD DE LAS COMUNICACIONES INTRAORGANIZACIONALES.	LA CALIDAD Y COMPETENCIA (HABILIDAD Y CONOCIMIENTOS) DEL LIDERATO.
---	--	---	--

**Fig. B VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL EXITO ORGANIZACIONAL**

La comprensión por parte de los miembros, de los objetivos y metas de una organización, parece influir sobre la participación de estos miembros y su efectividad.

Generalmente, estos objetivos deben ser socialmente aceptables y deben impresionar a los trabajadores como algo valioso y apropiado para ganarse el entusiasmo del empleado y su identificación con el todo. Deben ser razonablemente coincidentes con las metas personales de los trabajadores, en tal forma que ambas puedan integrarse. Algunas hipótesis sugieren que los empleados deben hacer de la misión de la organización su propia misión y que las actitudes de lealtad a la organización son deseables si es que no esenciales.

El concepto de metas de la organización es mucho más amplio que el punto de vista antiguo, que hacia a las utilidades el único objetivo significativo. La teoría de organización moderna reconoce que los propósitos, metas y misiones de la organización (entendidas estas últimas, como la razón de ser de estas instancias) no son simples. Una contribución principal para comprender las organizaciones es este reconocimiento de sus metas múltiples y variables. Sólo así, podremos entender el porque las organizaciones actuales requieren modificar sus estructuras, sus formas de pensamiento, el porqué es importante que definan con plena precisión, su misión y propósito social e histórico, que puntualicen sus valores e ideas substanciales que además de exaltar qué es lo vital para la organización, permitan alcanzar una plena identidad de todos y cada uno de sus miembros.

Es así, como se llega al planteamiento de un enfoque denominado "Efectividad Organizacional" en donde lo preponderante es hacer las cosas correctas de la manera correcta, tal y como lo demanda el momento actual. Sin embargo, antes de analizar esta orientación, conviene señalar algunas de las exposiciones que hacen Katz y Kahn (1977, pp. 168-169), entorno al concepto de eficiencia organizacional, como antecedentes del enfoque antes citado. Al respecto, estos autores señalan que "como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven mientras son capaces de mantener su negentropía, es decir, incorporar en todas sus formas mayores volúmenes de energía de los que envían al ambiente como producto.

Es obvia la razón de esto: en parte se invierte directamente el insumo energético de una organización y se le objetiviza como producto organizacional. Pero la organización absorbe o consume parte del insumo. Para que se realice el trabajo de transformación ha de crearse, energizarse y mantenerse a la organización en sí y esos requerimientos quedan reflejados en una inevitable pérdida de energía entre insumo y producto".

Del mismo modo, consideran que las organizaciones absorben energía por lo menos de dos formas: personas, como fuentes de energía y materiales, los cuales necesitan de inversión de energía en la búsqueda, en la extracción o en su elaboración. Es así, como, "para Katz y Kahn, la eficiencia se refiere a cuánto de entrada de una organización surge como producto y cuanto es absorbido por el sistema. Se relaciona con la necesidad de sobrevivencia de la organización. La eficiencia organizacional se relaciona con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización son maximizadas, lo que es determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y su éxito en obtener condiciones ventajosas o entradas de que necesita", referido en Chiavenato (1988, pp. 44).

Como se señaló con anterioridad, estos planteamientos constituyen el sustrato que permite comprender este nuevo enfoque, llamado "Efectividad Organizacional". Desde esta perspectiva, la efectividad debe entenderse como:

"Hacer las cosas correctas ..... Eficacia

(Lograr resultados)

Hacerlas correctamente ..... Eficiencia

(Hacer las cosas bien)

Efectividad = Eficacia + Eficiencia

(Lograr resultados haciendo las cosas bien)" (Idex, 1991, pp. 24).

Por esta razón y de acuerdo al momento social e histórico que vivimos, el enfoque que se analiza fomenta un cambio que vaya desde lo más profundo y enraizado de la cultura organizacional, a fin de buscar que esta transformación se dé a nivel individuo y de equipos de trabajo que son quienes le dan o no sentido a la organización, con base en sus necesidades, expectativas, valores, actitudes, etc., y sobre todo, que ese cambio conlleve a resultados a largo plazo, con el propósito de hacer de nuestras empresas, organizaciones competitivas e integrantes plenamente satisfechos. Es por esto que este enfoque va más allá de lo planteado por Katz y Kahn, ya que no sólo analiza y contempla la parte de eficiencia (maximizar la energía, lo que es sinónimo de hacer las cosas bien), sino que considera también al elemento que permite alcanzar la auténtica efectividad, y que es la eficacia, entendida como el hacer las cosas correctas, o lo que es lo mismo, lograr resultados.

Esta propuesta de cambio dirigida a alcanzar una "Cultura de Efectividad" dentro de nuestras organizaciones, se manifiesta e

impacta incluso a la sociedad mexicana en otros ámbitos, tal y como lo revela la encuesta realizada por la revista "Este País" (1991), titulada "Convergencias y Divergencias en America del Norte", en donde podemos identificar una serie de premisas que son análogas a lo planteado por este enfoque, entre las que destaca el incremento en la confianza hacia el individuo. Esto significa que sistemas de organización autoritarios, poco a poco van perdiendo fuerza y terreno, y que en la actualidad se empieza a reconocer y valorar que el hombre es capaz de dirigir su propio accionar. No obstante, tengamos presente que vivimos en una sociedad caracterizada por un paternalismo y un centralismo casi total, y que esta nueva visión representa todo un riesgo para estas estructuras.

Al llegar a este punto, podemos inferir que si bien este tipo de propuestas encuentran en sociedades como la nuestra una fuerte resistencia, por todo lo ya antes citado, también es muy cierto, que nuestro país no puede permanecer como simple expectador de todo un cambio que se está dando a nivel mundial. Desde luego, no es posible pensar en transformaciones mágicas, pero sí en mecanismos que generen una mentalidad diferente, más abierta y más competitiva. Ya no es pausable el esfuerzo individual aislado, la respuesta está en funcionar como auténtico grupo, en responder a necesidades y expectativas comunes, ejemplo de ello es el acrecentado interés en abrirnos a nuevos mercados comerciales.

Pero claro está, que para alcanzar los mejores dividendos en esta apertura, es necesario romper con esos vicios que no han dejado crecer a nuestra sociedad y a nuestras organizaciones.

Propugnar por alcanzar este tipo de culturas no sólo se logra promoviendo una revalorización del conocimiento, o manejando aisladamente el concepto de calidad de vida, o el de las relaciones interpersonales, comunicación, etc., es indispensable que en forma conjunta a estos, se introduzcan auténticos programas que estén dirigidos a promover cambios reales en lo más profundo de la cultura de nuestras organizaciones.

Y es en este sentido, como podemos señalar que la cultura se constituye en la personalidad de la organización. Es decir, ésta matiza, le da sentido, orientación y propósito a la empresa; y por lo consiguiente, la cultura puede promover u obstaculizar esta visión de efectividad organizacional, entendida ésta última, como el logro o alcance de los objetivos planteados por la organización.

Y es aquí precisamente, donde los valores adquieren una connotación especial y un auténtico significado. Del mismo modo que las actitudes y aptitudes de todos los miembros de la organización, desde sus líderes o directivos, hasta el empleado que ocupa el puesto de menor jerarquía, requieren ser renovadas a fin de adecuarse a una modernidad que permita alcanzar no sólo una mayor productividad, en términos de calidad o cantidad, sino también, una

mayor satisfacción en todos aquellos que de una u otra manera mantienen relaciones con la organización. Es indudable, que la mejor utilización de los recursos humanos tendrá como consecuencia un impacto positivo en estos indicadores.

Por ultimo, es fundamental entender que la efectividad y el éxito organizacional constituyen un problema muy complejo, en razón de las múltiples variables que los determinan. Lo que es un hecho, sin embargo, es que la Administración de Personal desempeña un papel de suma importancia en el alcance de la eficiencia (Hacer las cosas correctamente) y de la eficacia (alcanzar los objetivos) organizacional, no sólo desde una perspectiva económica o de utilidad como en antaño, sino con altos niveles de satisfacción tanto personal como grupal.

## **1.11 PLANEACION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La importancia de planear los recursos materiales de una empresa nunca ha estado en duda y se han dedicado muchos esfuerzos para optimizar los recursos financieros y tecnológicos. En forma paradójica el recursos humano, que es finalmente el más importante y el menos valorado, no ha tenido el mismo nivel de atención. A pesar de importantes desarrollos y recientes cambios de actitudes hacia la planeación de recursos humanos, éstos siguen produciendo cierto escepticismo, al parecer porque los escépticos consideran que un proceso que debería ser de sentido común se ha complicado de manera innecesaria, o porque los diversos factores variables, en un futuro incierto, transforman la inversión de esfuerzos en algo de muy dudoso valor. Dichas apreciaciones, sin embargo, indican falta de entendimiento sobre la naturaleza y el propósito de la Planeación de Recursos Humanos, sobre todo sin consideramos a ésta, como un subproceso de la Administración de Personal.

A este respecto, es importante volver a destacar el valor que tiene la Administración de Personal como proceso que coadyuva al logro de una auténtica Cultura de Efectividad. Ahora bien, toda organización está en un ambiente de riesgo e incertidumbre respecto a la toma de decisiones. La Administración efectiva se propone reducir este riesgo e incertidumbre, tanto como sea posible, en un



mundo cambiante mediante la adquisición de la mejor información disponible y del uso de un sistema. La Planeación de los Recursos Humanos es una expresión de este criterio en el área más importante de todas: el uso de estos recursos.

Los cambios y las presiones ejercidas por factores económicos, tecnológicos y sociales obligan a las organizaciones de toda clase a estudiar los costos y los aspectos humanos del trabajo en forma mucho más seria y cuidadosa que nunca, debido fundamentalmente a que la composición de la fuerza de trabajo de una empresa cambia con el tiempo.

Desde este punto de vista, "la Planeación de Recursos Humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La PRH permite al Departamento de Personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado", conforme a lo planteado por Werther y Davis (1991, pp. 46).

En este mismo sentido, Mouret (1991, pp. 1) define a la planeación estratégica de personal como: "el detectar y preparar al personal que cubrirá los puestos que la organización requiera en el futuro, a través de tener al hombre adecuado (evaluar), con la preparación

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

requerida (capacitar y desarrollar) en el momento oportuno (planear)".

Con base en estas definiciones, se puede concluir que la Planeación de Recursos Humanos tiene por objeto asegurar que las necesidades de Personal se satisfagan de manera constante y adecuada. Esta planeación se logra mediante el análisis de: a) factores internos, como lo son las necesidades actuales y esperadas de capacidades, las vacantes y las reestructuras de áreas, y b) factores del ambiente externo, como el mercado de la fuerza de trabajo. Tras efectuar este análisis, es factible preparar los planes para llevar a cabo las otras etapas del proceso de dotación y desarrollo de personal, mismas que se identifican en el siguiente cuadro:

# SISTEMA DE PLANEACION, DOTACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

1. Conocimientos de los planes organizacionales
  - a) Planeación Estratégica
  - b) Planeación Operacional
2. Proyectar la estructura organizacional necesaria para alcanzar lo planeado.
3. Determinar conjuntamente con los titulares de cada Área las necesidades futuras de recursos humanos, con base en los planes organizacionales.
4. Planeación de Recursos Humanos.
  - a) Tipos de puestos
  - b) Número de Personas
  - c) Fechas en que serán requeridas
  - 4.1. Análisis de Puestos
  - 4.2. Reclutamiento
    - a) Interno
    - b) Externo
  - 4.3. Selección
  - 4.4. Contratación
  - 4.5. Inventario de Recursos Humanos
  - 4.6. Introducción ó Inducción
  - 4.7. Capacitación ó Entrenamiento
  - 4.8. Transferencias
    - a) Promociones
    - b) Movimientos laterales
  - 4.9. Evaluación del Desempeño
  - 4.10. Planeación de la sucesión  
(puestos que podría ocupar la persona e identificación de quien lo podría sustituir)
  - 4.11. Planeación de carrera individual  
(preparación que requiere la persona, fechas en que deberá cubrir sus programas y planes de desarrollo)
  - 4.12. Supervisar que la persona cumpla adecuadamente con los programas que se le determinaron y en las fechas propuestas.  
(Capacitación, entrenamiento, desarrollo o especialización).
5. Seguimiento y Evaluación del Sistema.

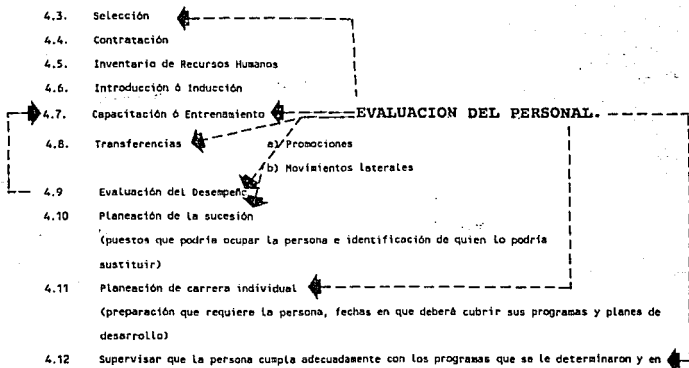


Fig. C

Como puede observarse en el cuadro anterior, tanto conceptualmente como en la práctica organizacional, la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos se constituye en la piedra angular de la propia Administración de Personal, y en el punto de partida de otras etapas o funciones como las que se identifican en la figura precedente.

Tal vez no sea muy evidente la necesidad de planear los Recursos Humanos. Después de todo, uno podría llegar a cuestionarse que, si la organización necesita a nuevos empleados, por qué no simplemente los contrata. En realidad las necesidades de Recursos Humanos no pueden satisfacerse con tanta facilidad como lo sugiere esta pregunta. Una empresa que no planee sus Recursos Humanos advertirá a menudo que no está cubriendo las necesidades de personal ni está logrando eficazmente sus metas.

Stoner y Wankel (1989), identifican cuatro pasos principales en la Planeación de Recursos Humanos, que son:

- I. Planeación de las Necesidades Futuras. ¿Cuántas personas con determinadas habilidades necesitará la organización para permanecer en operación en un futuro cercano?

- II. **Planeación del Equilibrio Futuro.** ¿Cuántas de las personas actualmente empleadas se espera que permanezcan en la organización? La diferencia entre este número y el que necesitará la organización nos lleva al siguiente paso.
- III. **Planeación del Reclutamiento y la Selección o de Despidos.** ¿De qué manera puede la organización conocer el número de empleados que necesitará?
- IV. **Planeación del Desarrollo.** ¿Cómo debería administrarse el adiestramiento y movimiento de los individuos dentro de la organización, de modo que ésta tenga la seguridad de contar siempre con un número suficiente de personal experto y capaz?

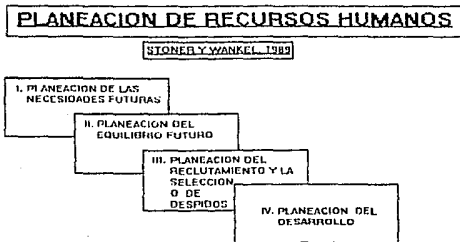


Fig. D PRINCIPALES ETAPAS EN LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Para llevar a cabo estas etapas, los responsables de un programa de planeación de recursos humanos deben de atender a varios factores. El factor esencial es el plan estratégico de su organización. La estrategia básica y las metas, objetivos y mecanismos detallados para ponerla en práctica definirán las necesidades de personal de la organización.

Otro factor que se debe tener en cuenta, es el cambio potencial en el ambiente externo de la organización. Tal es el caso de un cambio en el mercado, la disponibilidad de financiamiento, la oferta y demanda de la fuerza de trabajo, los propios cambios tecnológicos e incluso cambios en la legislación y reglamentación gubernamental en materia laboral.

En suma, el ambiente interno de la organización (como lo es su plan estratégico), y también el ambiente externo, definirán en términos generales los límites dentro de los cuales debe operar la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Una vez establecidos estos límites, los responsables de esta planeación pueden empezar a comparar sus necesidades futuras con la situación actual de personal, a fin de determinar qué procedimientos de reclutamiento, selección o adiestramiento habrán de seguir, a fin de cumplir con el propósito esencial de este subproceso de la Administración de Personal, que como ya se indicó, es algo más amplio que el hacer proyecciones, pero también incluye esta actividad.

## RESUMEN

De vez en cuando resulta apropiado alejarse de una situación actual para examinarla en una perspectiva más amplia. De esta manera podemos obtener una mejor comprensión del significado de los eventos a nuestro alrededor. Una comprensión de las aportaciones principales a los campos de la teoría de la organización y del comportamiento puede resultar útil para determinar las direcciones en las que la teoría de la organización ha estado cambiando.

Ello significa, que las teorías de organización han evolucionado a través de varias etapas. La teoría clásica fué la dominante en la primera mitad de este siglo, y continúa siendo un modelo organizacional que muchos practicantes adoptan en la actualidad.

Problemas conductuales a menudo han resultado debido al excesivo énfasis en la racionalidad de los postulados clásicos. Como consecuencia, el pensamiento neo-clásico empujó el péndulo en la posición opuesta. El énfasis se colocó en ayudar al individuo en su auto-desarrollo a través de su pertenencia a la organización. El resultado fué que ambos enfoques resultaron inefectivos en algunas situaciones.

Como contraste, las teorías de sistemas, de contingencia y el mismo enfoque sociotécnico sostienen que es apropiado utilizar diferentes formas de diseño organizacional y estilos de dirección bajo diferentes circunstancias. El reto está en descubrir el modelo apropiado para una situación dada.

Hoy en día, conceptos tales como Comportamiento y Eficiencia Organizacional son los que permiten explicar la forma en la que estas instancias se desarrollan; de modo que, el futuro de la investigación organizacional se halla en esa dirección. Si las organizaciones han permanecido viables y han de servir a la sociedad, un mayor conocimiento sobre ellas resulta esencial.

Es una realidad que las organizaciones cambian de continuo cada cambio ofrece una posibilidad de mejoramiento. Sin embargo, no todo el movimiento es hacia adelante, por lo que no todo cambio es benéfico, sino únicamente aquéllos que permiten aumentar la **productividad**, la integración y la moral de la organización, mismas que se constituyen en las metas esenciales de toda compañía y que determinan la efectividad de éstas.

Cada una de las decisiones de personal tomadas en el seno de la organización es una oportunidad de lograr un adelanto. Las organizaciones crecen y se desarrollan seleccionando gente capaz, entrenándola y viendo que haya los incentivos apropiados para encauzar a los trabajadores y en general a toda la empresa hacia las



metas antes citadas; desde luego, con base en una auténtica Planeación Estratégica de estos recursos. Y en este mismo sentido, es necesario tener información sobre el desempeño de la gente si se quiere que la organización pueda medir la validez de sus programas de selección, que evalúe la eficacia de sus programas de incentivos y capacitación, que valore las diferentes formas de liderazgo y de organizar el trabajo; pero sobre todo, con el firme propósito de validar si este desempeño está haciendo posible alcanzar las metas (productividad y satisfacción de sus miembros) que harán que la organización subsista y se mantenga en un nivel competitivo.

## ***CAPITULO 2***

### ***"LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL"***

## LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Al finalizar el capítulo anterior, se señala en forma explícita el valor y significado de la Evaluación del Desempeño como instrumento que permite validar si el nivel de ejecución de los trabajadores en cada uno de sus puestos, permite alcanzar estándares más altos de productividad, así como de satisfacción entre su personal, criterios que se constituyen como las principales metas de una organización.

En este sentido, el presente capítulo se ocupa particularmente de esta función propia de la Administración de Personal, mismo en el que se hace una exhaustiva revisión entorno a esta actividad que permite generar productividad, cuando su uso es posterior a la fijación mutua de metas y objetivos entre supervisores y subordinados, y anteceden a la retroalimentación que se genera al analizar la información que emana de su aplicación.

Una evaluación sistemática, ininterrumpida y objetiva por una organización respecto al rendimiento de sus miembros es esencial no sólo para el desarrollo de ésta, sino también para el de sus integrantes. Toda empresa necesita saber quiénes son los más destacados, quiénes requieren más adiestramiento y quiénes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma.

A todos los niveles, el área de personal toma decisiones diarias sobre la promoción, retención o despido de empleados; en teoría estas decisiones se fundan exclusivamente en el mérito o la capacidad. Es preciso valorar de alguna manera la calidad del rendimiento; las evaluaciones serán más objetivas y útiles, si se basan en criterios objetivos y sistemáticos. Y éstos comprenden factores relacionados con la capacidad del individuo y del grupo para ejecutar bien la tarea.

Aunque uno no se someta a exámenes formales a lo largo de la carrera profesional, las evaluaciones del rendimiento en la organización son difíciles e importantes. El hecho de que lo hayan juzgado apto o inapto para un ascenso o aumento de sueldo influye directamente en sus ingresos y nivel de vida, lo mismo que en su autoestima, seguridad emocional y satisfacción general con la organización. En cierto modo, nunca deja de someterse a evaluaciones de uno y otro tipo. Una vez que haya sido aceptado según los criterios de selección de la empresa y lo hayan aceptado, no dejará de seguir siendo evaluado aunque en forma diferente.

Es importante señalar, que las evaluaciones o apreciaciones del desempeño pueden servir para, cuando menos dos propósitos amplios: juicio y desarrollo. El juicio se refiere a la toma de decisiones para asignar aumentos de sueldo y promociones a subordinados. Desarrollo se refiere a ayudar a los subordinados a mejorar el desempeño y a adquirir nuevas habilidades.

Estos propósitos no son mutuamente excluyentes, pero sí implican diferencias en orientación en cuanto a tiempo, métodos y papeles del superior y subordinados.

Por último, conviene recordar que la evaluación del rendimiento es útil tanto para el empleado como para la organización. La evaluación detectará las cualidades y deficiencias, por lo cual el uso correcto de esta información facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar la tarea. De ahí la importancia de conocer los principios y procedimientos de la evaluación. Por lo demás, los métodos a que recurre la organización han de ser los más objetivos y sistemáticos posibles; constituyéndose ésta en una de las principales tareas de los psicólogos que cumplimos funciones que apoyan a la Administración de Personal de nuestras organizaciones.

## 2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

El análisis, la medición del trabajo y la evaluación de las personas deben ser tan antiguas como el trabajo, y el trabajo es tan antiguo como el hombre mismo, porque se puede considerar como trabajo, la cacería, que en el amanecer de la civilización, era esencial para la conservación de la vida. En este sentido, la Evaluación del Desempeño también llamada "Calificación de Méritos", "Evaluación de los Empleados", "Evaluación del Mérito", "Informe de Progreso", "Evaluación de la Eficiencia Funcional", etc., denominaciones que se le dan conforme al enfoque que quiera dársele a la evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización, es una técnica tan arcaica, como el ser humano mismo. Al hombre siempre le ha interesado evaluar el desempeño de sus congéneres; sin embargo, la gran mayoría de estas evaluaciones son efectuadas de manera incidental y poco sistemática.

A diferencia de ellas, "la Evaluación del Desempeño contiene objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos". (Chruden y Scherman, 1977).

Se puede asegurar que el primer profesional del análisis y medición del trabajo, así como de la evaluación del trabajador lo fue Walter of Henley, quien vivió en Inglaterra en la primera mitad del siglo

XIII. "A.C. Horn cita The History of Scientific Management de H. Atkinson en Engineering and Industrial Management del año de 1919, para informar que alrededor del año 1240, Walter escribió un trabajo para beneficio de su hijo, en el cual le aconsejaba que vigilara sus tierras, su ganado, sus siembras y sus trabajadores. Insistía en que los sirvientes eficientes deberían seleccionarse y enseñárseles cómo hacer sus tareas, y que al labrador se le debían dar instrucciones que le permitieran arar un determinado número de hectáreas al día, con un determinado número de bueyes" (Currie, 1979).

Estas observaciones, así como muchos detalles adicionales, establecen a Walter of Henley como un entusiasta pionero medieval tanto del análisis y evaluación del trabajo, como de quién lo ejecuta, y demuestran que algunos problemas de administración han permanecido durante mucho tiempo con nosotros.

Tiempo más tarde, en los inicios del siglo XIX, Robert Owen constituyó un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en marcha en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Este incipiente sistema de evaluación funcionaba de tal manera, que en el libro, el supervisor registraba en forma diaria los reportes y situaciones en torno al desempeño del empleado; del mismo modo, el block estaba constituido por hojas de diferentes colores, de tal manera que cada uno de estos tintes denotaba el rendimiento del trabajador. De esta forma, el block se colocaba sobre el banco de

trabajo del empleado, evaluando su desempeño. (Grados, Beutelspacher y Castro, 1983).

A Robert Owen se le podría llamar el padre de la Administración Moderna de Personal, dado que sus registros muestran su interés en los problemas de distribución, en la necesidad de contar con nuevos métodos que comprendieran mejores condiciones de trabajo, y en considerar, dentro del tiempo destinado para la tarea, tiempo suficiente de descanso, para compensar los efectos de la fatiga.

Los trabajos de Francis Galton (1822-1911), en psicología experimental, dieron bases científicas a las mediciones de características individuales, proporcionando elementos que posteriormente serían empleados para mejorar el desempeño en los ambientes laborales.

Del mismo modo, existe el antecedente que los primeros formatos de valoración de personal se usaron en las oficinas del Gobierno Estadounidense a mediados del siglo pasado.

Fue en 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó el primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig, Alemania; mismo en el que se llevaron a cabo los primeros estudios científicos de la conducta humana.



Frederick W. Taylor hizo contribuciones fundamentales para la Administración, basado en sus estudios y observaciones. Su filosofía principal puede dividirse en tres fases principales: a) las mejoras en la administración de la producción que surgieron de la aplicación de métodos científicos; b) los sistemas de pago diseñados para producir un trabajo diario justo por un pago diario justo y después el cambio de la unidad individual a la escala global y; c) un gran diseño para una sociedad industrial que produciría mejores niveles de vida.

Desde entonces se ha venido intensificando el uso de la Evaluación del Desempeño, y es raro encontrar una organización en la actualidad, donde esta función propia de la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos, no se lleve a cabo; ya que tanto de una manera directa o indirecta toda organización esta preocupada por conocer y evaluar la ejecución de sus trabajadores, a fin de determinar si se están o no alcanzando los resultados previstos. Desde luego, "es necesario señalar que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las Relaciones Humanas en la Empresa, sino que se orienta hacia aspectos de tipo administrativo y ello frena su difusión desde el punto de vista psicosocial". (Grados, Beutelspacher y Castro, 1983).

## 2.2 DEFINICIONES CONCEPTUALES

El término evaluación, como se utiliza en esta sección, significa la apreciación del desempeño de los empleados.

Actualmente, la Evaluación del Desempeño es un procedimiento que permite evaluar al personal, y en particular, el rendimiento y conducta de éste, y que generalmente se elabora a partir de programas formales. Para autores como Werther y Davis (1991), "la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado", y argumentan además que la misma "constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna". Del mismo modo, Chiavenato (1988, pp.300), señala que "la Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación de la Ejecución del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo". Agrega que "toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona".

Como ya se citó, al proceso de medir o evaluar el desempeño de las personas en su cargo se le conoce de varias formas. Una lista con algunas de estas designaciones fue elabora por Márquez (1989), en la que se incluyen las siguientes:

"Apreciación de personal, calificación de ejecución, calificación de empleados, calificación de méritos, calificación de personal, calificación de servicios, calificación de la actuación, calificación de la eficiencia, calificación del desempeño, evaluación del desempeño, evaluación de la actuación, evaluación de la conducta laboral, evaluación de personal, medición del desempeño, puntuación de la eficiencia, puntuación de méritos, revisión de personal, valoración del desempeño, valor del personal, valoración de méritos".

Independientemente de que todos los términos anteriores se derivan de la combinación de unos cuantos vocablos, muestran la diversidad de denominaciones que se aplican a la misma acción . Cabe destacar, que cualquiera que sea el nombre que se le aplique a esta función, " no debe entenderse en sentido estrictamente gramatical, pues no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas. Recae más bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador". (Arias, 1976).

Esto hace, que la evaluación del desempeño permita juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello se puede conocer la forma como éste desempeña su trabajo. Comparativamente, si bien las técnicas de selección califican a priori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la evaluación del desempeño juzga a posteriori dicha capacidad.

Lo que es un hecho, es que la evaluación del desempeño "constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa y en los procesos psicosociales de la organización, ya que es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc". (Chiavenato, 1988).

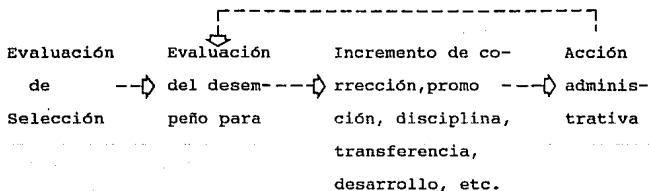
El propósito de la evaluación, entonces, es proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar las decisiones apropiadas.

La evaluación del desempeño laboral es por lo consiguiente, una de las funciones clave en la administración de personal y aporta a la dirección de la organización la información necesaria para responder preguntas fundamentales, por ejemplo, qué tan efectivamente realizan sus tareas los empleados y si los objetivos se están alcanzando. Luego, esta información se usa como base para cualquier decisión que se necesita tomar con el objeto de emplear los recursos humanos tan efectivamente como sea posible, y por tanto, es un elemento básico en el proceso de desarrollo de toda organización.

Debido a que la evaluación es esencialmente una situación en la que determinadas personas de la organización evalúan a otras, todos los

problemas inherentes de subjetividad se hallan presentes de tal forma que complican la definición del desempeño efectivo y el criterio para identificarlo y evaluarlo. No obstante, la evaluación es un proceso continuo en la vida laboral y, en cierto sentido, ésta debe ser vista como un concepto dinámico, ya que finalmente los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Esto último, se ilustra a través del siguiente diagrama, el cual muestra el proceso de evaluación que comúnmente se realiza en toda organización moderna.



**Fig. E EL PROCESO DE EVALUACION**  
(French, 1983)

### 2.3 BASES LEGALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

No existe en nuestro país una reglamentación legal que sea específica y que regule esta función propia de la Administración de Personal. Sin embargo, es factible identificar en la Ley Federal del Trabajo, algunas implicaciones y referencias, que aunque no son directas se relacionan con la evaluación del desempeño laboral. A continuación, se citan algunas de éstas:

- a) "Art. 85. El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo".

En este artículo se hace referencia en forma implícita a algún tipo de evaluación del desempeño del trabajador, que permita fijar y establecer criterios mensurables (objetivos) en torno a la calidad del trabajo realizado. Del mismo modo, implica una de las consecuencias inherentes de la evaluación del desempeño, que es la correcta fijación de salarios.

- b) "Art. 86. A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

Como en el caso del artículo anterior, la evaluación del desempeño del trabajador se encuentra implícita, dado que para fijar el salario, se requiere además de otras condiciones, establecer criterios definidos en cuanto a la eficiencia (el hacer bien las cosas) por parte del que las ejecuta.

c) "Art. 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud...

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos".

Nuevamente, aunque la Ley no hace referencia a la evaluación del desempeño en forma directa, tácitamente se habla de juicios de aptitud, en especial referidos a promociones. La Evaluación del

Desempeño es una función que sirve a las organizaciones para cumplir con estos propósitos, ya que normalmente existe un vínculo muy estrecho entre los resultados de estas evaluaciones y sus consecuencias, tanto salariales (aumento por méritos) como de desarrollo (ascensos).

"Esta situación podrá ser modificada en un futuro próximo, debido a que en la última extensión del PECE, se propuso la realización del Acuerdo Nacional de Productividad, uno de cuyos puntos principales se refiere a la medición de la productividad individual de los empleados y al ajuste de su sueldo de acuerdo a ésta. De consolidarse un Programa Nacional de Productividad y de controlarlo la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, podrían establecerse bases más específicas para la evaluación del desempeño". (Espinosa de los Monteros, 1990).

Recientemente, esta propuesta se consolidó y el pasado 26 de mayo del año pasado, se firmó el citado Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC), mismo con el que se pretenden redoblar esfuerzos a fin de alcanzar más y mejor capacitación, mejor ambiente, mejor calidad y pleno reconocimiento a los esfuerzos individuales o de grupo por la productividad. Por supuesto, todo esto con base en una Evaluación del Desempeño Laboral, que permita tanto hacer más efectiva la ejecución de los trabajadores en las empresas, alcanzar mayores niveles de



satisfacción en los mismos, así como procurar estos objetivos organizacionales.

Cabe señalar, que las implicaciones y consecuencias de esta medida con respecto a esta función de la Administración de Personal, serán analizadas en el último capítulo del presente trabajo.

#### **2.4 FINALIDADES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

La evaluación del desempeño tiene dos finalidades básicas: una de carácter psicosocial y otra de índole administrativo. En el caso de la primera, el propósito de utilizarla radica en conocer como es la ejecución de las tareas asignadas a los trabajadores y en general la aptitud de éstos en el trabajo, así como analizar los efectos de ésta en la Productividad; reconocer tanto sus atributos positivos como sus logros e identificar sus deficiencias, necesidades, inquietudes, insatisfacciones, del mismo modo que sus posibilidades de desarrollo y crecimiento con base en sus objetivos personales. Aquí es importante señalar, que su uso no se restringe al aspecto individual, sino que también le interesa conocer al grupo, con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de vida; así como, participar en la plena realización del trabajador, el cual tiene que interactuar y adaptarse de manera afectiva al ámbito laboral.

Por lo que respecta a su otra finalidad, su utilización repercute en funciones que son propias de la Administración de Recursos Humanos, tales como: la selección de personal; sirve de base "objetiva" para justificar incrementos de sueldo, a manera de incentivo económico como resultado de un rendimiento más efectivo en el trabajo; como base para subsanar equivocaciones en la

distribución y carga de las labores; para valorar el potencial de trabajo de una organización; como justificación de las políticas de personal (movimientos internos del mismo, como ascensos, transferencias, capacitación, etc); así como, para identificar problemas individuales y de grupo en el trabajo.

La evaluación del desempeño es un tema que ha despertado innumerables opiniones favorables y otras extremadamente adversas. Sin embargo, muy poco se ha hecho por verificar sus efectos reales.

Hay quien dice que, mientras la selección de personal es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, la evaluación de desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos comparaciones se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que está siendo evaluado en relación a la organización a la cual pertenece o pretende pertenecer y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado - el evaluado - debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo deberá hacerse - si debe hacerse.

Siguiendo este orden de ideas, para autores como Arias (1976), los objetivos de la evaluación del desempeño pueden usarse para satisfacer varias necesidades, tanto de la organización, del supervisor, como del propio trabajador. Desde su punto de vista, los objetivos que se cubren con ésta, son:

- **Para la Organización**

Los resultados de la evaluación del desempeño en una empresa forman parte del Inventario de Recursos Humanos, instrumento que le permite medir el capital humano de la misma, dándole características cuantitativas, lo que puede ser utilizado para indicar el nivel de aprovechamiento de esos recursos. Se debe reconocer que es frecuente que no siempre se aprovecha al máximo el recurso humano, al cual se le subestima en comparación con los recursos financieros y materiales. Los análisis particulares de estos resultados sirven a la organización para conocer a qué empleados se les debe dar preferencia en ascensos o para otorgarles mayores responsabilidades, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, o incluso, sirve de base para determinar necesidades de capacitación o adiestramiento.

- **Para el Supervisor**

Al supervisor directo del evaluado le proporciona un marco más objetivo con respecto a las cualidades y capacidades de éste, ya que por la continua interacción, se expone, sin darse

cuenta a generar cierta simpatía o antipatía por sus subordinados, lo que provocará juicios subjetivos que entorpecerán su criterio para evaluarlos. Le proporciona también la oportunidad de hacerle saber sus objetivos y discutir acerca de aspectos del trabajo, mejorando así sus relaciones. Del mismo modo, le asiste a éste a dar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de sueldo, transferencias, entrenamiento, etc..

- **Para el Trabajador**

Para los empleados, la evaluación de su desempeño les ofrece la oportunidad de ser reconocidos por la organización, de saber lo que ésta espera de ellos y de cómo mejorar su desempeño. Así, además de saber que la empresa se interesa por su trabajo, el empleado tiene una base sólida para lograr mejoras en su desarrollo laboral.

Ahora bien, los objetivos concretos que se alcanzan con la evaluación del desempeño en la organización, son analizados y expuestos por Hube y Bowditch (1986), de la siguiente manera:

"1.- Alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la actuación: el subordinado necesita saber cuáles son sus objetivos y obtener retroalimentación acerca de su actuación y de las áreas mejorables.

2.- Lograr una correcta determinación de los salarios: el director necesita examinar la actuación de sus subordinados para recomendar el adecuado proceder en relación con los salarios.

3.- Recoger y almacenar información para el futuro proceder administrativo en relación con los ascensos, traslados o despidos.

4.- Identificar las necesidades de capacitación: la organización necesita mantener una información actualizada y exacta de los puntos fuertes y débiles de sus empleados para preparar programas de adiestramiento oportunos y apropiados.

5.- Mejorar la selección de nuevos empleados: para que una organización disponga de un sistema válido de selección sistematizada, se necesitan criterios adecuados con los que se puedan contrastar la validez de sus instrumentos de selección".

Todos estos objetivos procuran contribuir al mejor funcionamiento de los recursos humanos y por lo tanto a una mayor productividad de la organización.

## 2.5 USO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta que permite mejorar los resultados de los Recursos Humanos de la Empresa. Para alcanzar ese objetivo básico - mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización - la evaluación del desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

Es por esto que, además de mejorar el desempeño, muchas organizaciones utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgarán. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en la red de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o limitados de selección, orientación o capacitación. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

De esta manera, los usos más destacados y frecuentes que tiene la evaluación del desempeño, son desde la perspectiva de Werther y Davis (1991), los siguientes:

#### **A.- MEJORA EL DESEMPEÑO**

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, los responsables de la efectiva administración de los recursos humanos llevan a cabo acciones destinadas a mejorar el desempeño.

#### **B.- POLITICAS DE COMPENSACION**

Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué incrementos en su salario. Muchas empresas conceden parte de sus aumentos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

#### **C.- DECISIONES DE UBICACION**

Suministra una información de gran ayuda para la toma y ejecución de las decisiones en materias relativas a promociones, transferencias, suspensiones y separaciones. Provee la información previa necesaria de antemano, evitando así las imperfecciones y cuestionamientos de los juicios cuando se toma la decisión. La resolución así tomada no recibe influencias indebidas por hechos o sucesos que se hayan presentado recientemente y que estén bajo la simple capacidad de memoria del evaluador.

Además un sistema bien llevado, proporciona información que permite llevar a cabo comparaciones. Ya que se presume que todas las personas han sido apreciadas con los mismos criterios, ello trae como consecuencia la creación de expedientes en forma



sistematizada, que son de gran utilidad para tomar decisiones equitativas. Así el evaluador muestra más respeto por la información rigurosa y actualizada contenida en registros de archivos, que por la retenida en la memoria de la persona que decide.

#### **D.- NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar o de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

#### **E.- PLANEACION Y DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL**

La evaluación sistemática del desempeño del empleado sirve como estímulo y guía para su desarrollo. A mucha gente le gusta saber lo que está haciendo. Un buen programa de apreciación da la información de forma que se le pueda comunicar al empleado. Los elementos utilizados en el proceso de evaluación determinan un patrón deseado de comportamiento, y una comparación de los desempeños individuales con el patrón establecido con base en criterios objetivos indicará las partes vulnerables; todo esto sirve como soporte para desarrollar un programa enfocado hacia el individuo.

Ello significa además, que la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

#### **F.- IMPRECISION DE LA INFORMACION**

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del área de personal para la toma de decisiones.

Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o movimientos de personal.

#### **G.- ERRORES EN EL DISEÑO DEL PUESTO.**

Un desempeño que no alcance los criterios establecidos en términos de resultados puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

#### **H.- DESAFIOS EXTERNOS.**

En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como pudieran ser la familia, la salud, aspectos económicos o financieros, etc.. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el área responsable de los recursos humanos de la organización pueda asistir al trabajador.

#### **I.- ESTIMULO QUE ORIGINA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD**

La evaluación del desempeño "es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso que han alcanzado con

respecto a las metas fijadas. Cuando el supervisor fija metas, evalúa el desempeño y da retroalimentación, está proporcionándoles a sus empleados una estructura, la cual, según lo ha determinado la investigación, tiene relación con el incremento de la productividad. Desde esta perspectiva, el sistema exacto que se use para evaluar el desempeño no es muy importante" (Nash, 1988). De estas consideraciones, la última es la que mayor importancia tiene para el presente trabajo, dado que se constituye en el propósito central del mismo. Por lo cual se analizará con mayor detenimiento y profundidad en los siguientes capítulos.

## 2.6 FILOSOFIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Hace algunos años, los programas de evaluación del desempeño tendían a hacer hincapié en los rasgos, deficiencias y habilidades del empleado, pero la filosofía de evaluación moderna se centra en el desempeño actual y las metas futuras. La filosofía moderna también reafirma el valor que tiene la participación de los trabajadores en la fijación de metas junto con el supervisor.

Al respecto, Davis y Newstrom (1991), identifican las principales características de la filosofía moderna de la evaluación del desempeño, mismas que se resumen en los siguientes aspectos: "1) orientación al desempeño, 2) reiteración en las metas y objetivos y 3) fijación mutua de metas entre jefes y subordinados".

La filosofía que sustenta la fijación de metas señala que las personas trabajarán con una mayor intensidad y dedicación para alcanzar metas y objetivos en los que hayan participado para determinarlos. Ello se debe, a que supone que los trabajadores desean satisfacer algunas de sus necesidades personales a través del trabajo y que lo harán si la organización les ofrece un medio de apoyo. Entre sus deseos están el de desempeñar un trabajo valioso que les satisfaga ciertas necesidades; **participar en un esfuerzo de grupo**; en la fijación de sus objetivos, procurando que

éstos sean congruentes con los de la organización; en las recompensas a sus esfuerzos y el continuo desarrollo personal.

La fijación mutua de objetivos ayuda a cubrir estas necesidades, ejemplo de ello, es el hecho de que los empleados que participan en el establecimiento de metas para la evaluación del desempeño tienen un rendimiento sustancialmente mayor. Como reza el proverbio, "si se sabe donde se desea ir, es más probable que se pueda llegar".

## 2.7 BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

En resumen, los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

- a) "Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.
- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales." (Chiavenato, 1988)

Como ya se ha señalado, cuando un programa de evaluación del desempeño se encuentra bien planeado, estructurado, coordinado y desarrollado, comúnmente trae consigo beneficios tanto a corto, mediano como a largo plazo. En este caso, los beneficiarios más importantes son: el supervisor, el subordinado (evaluado) y la organización.

- **BENEFICIOS PARA EL SUPERVISOR.** El evaluador tiene elementos para:
  - Evaluar mejor el desempeño de los subordinados, ya que al aplicar esta técnica en forma sistemática y formal, reduce riesgos tales como la subjetividad, generalización e incluso falta de tiempo.
  - Proponer medidas tendientes a mejorar el desempeño de sus trabajadores; así como, propiciar una comunicación adecuada con el subordinado, que permita a ambas partes apoyarse y alcanzar el mejor desempeño.
  - Comunicarse con sus subordinados para hacerles entender tanto el funcionamiento como el propósito de la evaluación, a fin de lograr mejores relaciones con éstos. Más acercamiento y una mayor identificación.
  - Realizar análisis objetivos a fin de determinar aumentos de sueldo, ascensos, movimientos de personal, etc.
  - Algo que es muy importante, saber qué es lo que puede esperar de sus subordinados.
  - Asegurarse de que los trabajadores están esforzándose para conseguir metas que interesan al grupo y a la organización, no sólo al individuo mismo.
  
- **BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO.** El evaluado:

- Saber lo que la organización espera de él, y conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza. Además de saber si su labor es deficiente, si puede superar su rendimiento o si se encuentra en un nivel óptimo de desempeño.

- Conoce las medidas que el supervisor va a tomar para mejorar su desempeño (programas de capacitación, disciplinarias, etc.) y las que él mismo deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, más atención en el trabajo, mayor integración, etc.).

- Está enterado de que la evaluación del desempeño es un medio básico que le permite lograr incentivos que redundan en desarrollo, mayores satisfacciones, comodidades, etc..

- Tiene fundamentos para hacer auto-evaluación y auto-crítica de su propio desempeño, al mismo tiempo que le permite dirigir su autodesarrollo.

- **BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION. La Empresa:**

- Puede evaluar al factor humano, que no obstante ser el recurso más valioso no se utiliza adecuadamente, dado que por su misma naturaleza en un gran número de ocasiones pasa inadvertido para la organización.

- Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y así definir la participación de cada uno de sus miembros.



- La emplea como base objetiva para establecer criterios que regulen las políticas de personal: para fijar niveles de salarios y ascensos de empleados; perfeccionamiento en algunas áreas de actividad; para motivar a los trabajadores, etc..
- La usa para encauzar y motivar a los trabajadores hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la misma; así como para generar una comunicación más estrecha entre supervisor y evaluado, a través de un análisis sistematizado tanto de la forma como del grado en el que alcanza el propósito de la función, y también de las finalidades del puesto.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y de desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Para concluir, vale la pena señalar que los beneficios que han sido analizados son tan sólo algunos de los que genera la evaluación del desempeño laboral. A éstos, tanto los investigadores como los propios responsables de los recursos humanos en las organizaciones les han conferido un interés especial.

No obstante, dado que los resultados de un programa formal y sistemático de evaluación del desempeño inciden en muchas de las otras funciones de la Administración de Personal, como lo son: la selección, contratación, inducción, análisis de puestos, detección

de necesidades, capacitación, salarios, etc., es lógico suponer que sus consecuencias y beneficios van más allá de las que la literatura hasta el momento ha podido puntualizar.

## 2.8 METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Una organización no puede sencillamente adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema deber ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El diagrama siguiente ilustra los elementos de un sistema de evaluación.

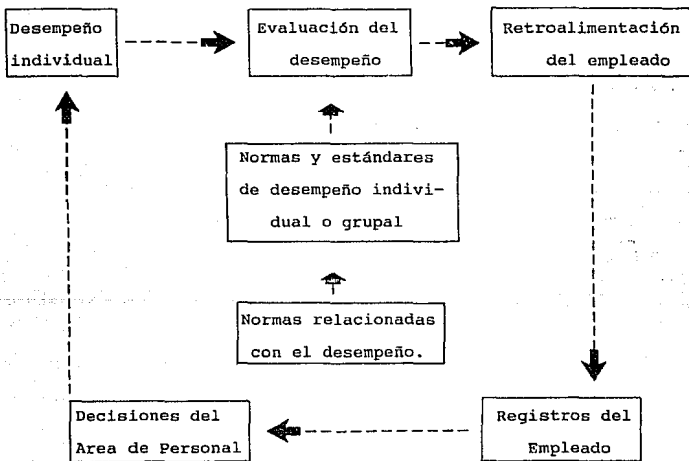


Fig. F Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño. (Werther y Davis, 1991)

El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y a la propia área responsable de los recursos humanos. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse a resultados imprecisos o subjetivos.

Es por esto, que la evaluación del desempeño precisa de estándares del desempeño que constituyan los parámetros que hagan posible mediciones más objetivas. Desde luego, estos estándares no pueden establecerse sencillamente; sino que por el contrario, se derivan directamente del análisis de puestos. Hay que tener presente que es precisamente del análisis de puestos de donde se desprenden las normas específicas de desempeño a través del análisis de las tareas de los empleados actuales.

Con base en las responsabilidades y funciones señaladas en la descripción del puesto, el encargado de elaborar el sistema de evaluación puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todas las ocasiones. En caso de que se carezca de esta información o de que no sea apropiada, debido a modificaciones en el puesto, los estándares o parámetros pueden fijarse a partir de observaciones directas sobre el puesto en cuestión e incluso a través de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Desde este punto de vista, existen tres formas o métodos para llevar a cabo la evaluación. A los empleados puede evaluárseles atendiendo a: estándares absolutos, estándares relativos y objetivos.

#### **ESTANDARES ABSOLUTOS.**

El empleo de estos estándares implica que el trabajador no se compara con sus compañeros. Los evaluadores en ocasiones escriben proyectos en los cuales llegan a describir tanto cualidades como defectos de sus empleados; aún más, en algunas evaluaciones más complejas, llegan a puntuar las respuestas afirmativas o negativas a una lista previamente elaborada de rasgos o conductas.

El punto común de todos los métodos de evaluación que recurren al estándar absoluto es que se juzga al trabajador con base en un criterio rígido y no en comparación con el rendimiento de otros. Desde luego, con este procedimiento se evitan problemas como el tratar de clasificar por rango a un reducido número de personas que laboren en un departamento, y cuyos niveles de desempeño sean casi idénticos.

Por otra parte, el uso de estándares absolutos tiende a producir evaluaciones elevadas. Esto significa, que los evaluadores tienden a poner a los empleados en la parte alta de la escala, y esto es

algo que sucede con mucha frecuencia en un buen número de organizaciones.

#### **ESTANDARES RELATIVOS.**

La segunda categoría de los métodos de evaluación compara a los empleados unos con otros. Estos métodos se sirven de instrumentos de medición relativos y no absolutos. En este caso, por ejemplo si se está evaluando a veinte empleados usando rangos individuales, sólo uno puede ser el mejor y alguien debe ocupar el último sitio.

Con los estándares relativos se evita una objeción de los estándares absolutos: no existe la predisposición a elevar la evaluación de todos. Si una área cuenta sólo con cinco empleados, los estándares relativos exigen que se comparen entre sí y se clasifiquen.

Esto desde luego, genera un serio problema. Dado que cuando es reducido el número de personas que van a ser evaluadas o existe un mínimo de variación entre ellas, con los estándares relativos se obtienen evaluaciones poco realistas. Tal es el caso, que si hay once trabajadores en un departamento y muestran niveles distintos de eficiencia, cinco de ellos estarán por definición "debajo del promedio". Y aunque parezca curioso, si dos de éstos abandonan el departamento, o simplemente no son tomados en cuenta, uno de los que estaban "por arriba del promedio" debe descender en la categoría situada por debajo de la media.

Por ser relativas las comparaciones, un trabajador que es mediocre puede alcanzar altas calificaciones sólo porque es "el menos malo". En cambio, un empleado excelente que se compara con una "fuerte" competencia es muy probable que reciba una baja evaluación, no obstante a que en términos absolutos su desempeño es sobresaliente. Esta, es una situación que también se repite con cierta frecuencia en las organizaciones.

#### **OBJETIVOS.**

El tercer método de la evaluación se sirve de los objetivos. Se evalúa a los empleados atendiendo a la eficacia con que alcanzan un número determinado de objetivos, los cuales se consideran de un gran valor para la realización de sus tareas.

Este método funciona muy bien cuando la organización (desde los niveles más altos a los más bajos) busca ante todo fijar objetivos y recompensar al personal basándose en la obtención de ellos. El uso de objetivos da a la evaluación una orientación basada en resultados y motiva al empleado porque éste sabe exactamente lo que se espera de él.

Recordemos que la filosofía moderna de la evaluación del desempeño, hace referencia precisamente al uso de este método. En donde, la reiteración y fijación mutua de objetivos - entre supervisor y evaluado - se constituyen en los aspectos álgidos de esta nueva concepción.

## 2.9 TECNICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchas técnicas para juzgar la manera en que el trabajador lleva a cabo sus funciones, basándose en los resultados que han logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Las técnicas de evaluación basadas en el desempeño pasado comparten la ventaja de aludir sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. No obstante, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los trabajadores pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia los objetivos fijados, y modificar sus conducta, si es necesario.

A continuación se enlistan las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común en las organizaciones, y en forma sucinta se destacan tanto sus características, como sus posibles ventajas y desventajas de aplicación.



**TECNICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE USO MAS COMUN  
EN LAS ORGANIZACIONES**

ESCALA DE PUNTUACION (METODO GRAFICO DE ESCALA DE CALIFICACION O METODO DE DIAGRAMA)		
LISTAS DE VERIFICACION (LISTAS CHECABLES PONDERADAS)		
TECNICA DE SELECCION FORZADA (LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA)		
TECNICA DEL INCIDENTE CRITICO (TECNICA DE ACONTECIMIENTOS CRITICOS)		
ESCALAS DE CALIFICACION CONDUCTUAL	ESCALAS CONTINUAS	
	ESCALAS SEMICONTINUAS	
	ESCALAS DISCONTINUAS	
TECNICA DE INVESTIGACION DE CAMPO		
TECNICAS DE EVALUACION EN GRUPOS	TECNICA DE CATEGORIZACION	
	TECNICA DE DISTRIBUCION FORZADA	TECNICA DE DISTRIBUCION DE PUNTOS
	TECNICA DE RANGO-ORDEN	
	TECNICA DE COMPARACION POR PAREJAS	
TECNICAS DE EVALUACION BASADAS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO	AUTOEVALUACIONES	
	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	
EVALUACIONES PSICOLOGICAS		
CENTROS DE EVALUACION (ASSESSMENT CENTER)		

FIGURA G

## ESCALAS DE PUNTUACION

Posiblemente sea la técnica de evaluación del desempeño más antigua y de mayor uso. Se le conoce también como método gráfico de escala de calificación o método de diagrama. Consiste en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado, de modo que quien califica coloca una marca en un formato junto a la palabra o frase que describe el grado de desempeño para cada uno de los diversos rasgos diferentes. Los grados de méritos pueden variar desde "inadecuado" o "inaceptable" hasta "superior" o "excelente".

Entre las ventajas de esta técnica está la facilidad para su desarrollo y la sencillez de su aplicación; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarla y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Sin embargo, sus desventajas son numerosas. Es muy posible que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de ese tipo, ya que los grados de méritos pueden tener diversos significados para distintas personas, así como también los rasgos mismos, los cuales también están expuestos a diferentes interpretaciones. Se eliminan aspectos específicos del desempeño del puesto a fin de lograr que con esta forma se puedan evaluar puestos de tipos diversos. Y la retroalimentación también se ve disminuida, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

## **LISTA DE VERIFICACION**

Se les denomina también "listas checables ponderadas", y requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del trabajador y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y en ocasiones sin su conocimiento), el área de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de "lista de verificación con valores". Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales.

Las ventajas de esta técnica son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores, y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos, y la asignación inadecuada de valores por parte del área de personal.

## **TECNICA DE SELECCION FORZADA**

También conocidas como "listas checables de preferencia". Esta técnica obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

En ocasiones, el que evalúa debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en esta materia agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano como lo es la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y otras más. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de los aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Sus ventajas son la de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar, adaptarse a gran variedad de puestos; y sobre todo, minimizar el problema del efecto del halo, mismo que incide en muchas otras Técnicas de Evaluación y que es analizado en el siguiente tema.

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Esto puede limitar su utilidad para ayudar al empleado a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un trabajador puede percibir como injusta la selección de una frase sobre otra. Aunado a ello, sus posibilidades de retroalimentación son muy limitadas.

### **Técnica del incidente crítico**

A la que también se le designa como "técnica de registro de acontecimientos críticos". Esta requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas (tanto positivas como negativas) de los trabajadores. Por lo general, estos acontecimientos son registrados durante el período de evaluación incluyendo una breve explicación de cada incidente.

Esta técnica es extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al trabajador. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Una desventaja de este sistema es la posibilidad de que el supervisor acumule una serie de incidentes "malos" imponiéndolos en los subordinados en intervalos de 6 meses a un año y negarse a discutirlos en el momento en que ocurren, cuando la discusión sería más significativa.

### **ESCALAS DE CALIFICACION CONDUCTUAL**

Por medio de estas técnicas el trabajador es evaluado no en relación con su grupo de trabajo, sino con una escala. Dicha escala es una línea horizontal que representa una "cualidad" o "característica" que se pretende evaluar; en donde uno de los extremos de esta línea corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión, y el otro al grado máximo. Esto tiene como propósito, el que la colocación de una "marca" o "señal" a lo largo de esta

escala indique el grado en que, a criterio del evaluador, el trabajador evaluado posee la cualidad respectiva.

Para autores como Reyes (1970), Arias (1976) y Grados, Beutelspacher y Castro (1983), entre otros, existen dos clases de escalas de calificación conductual: escalas continuas y las discontinuas.

### ESCALAS CONTINUAS

Estas se caracterizan porque no tienen divisiones, de tal forma, que el paso de un grado al siguiente de la misma característica se realiza de manera imperceptible. A fin de facilitar la ubicación de la marca sobre la escala (o línea horizontal), se emplean además de la más sencilla - escala de máximo y mínimo -, algunas otras como: la alfabética, de porcentajes y de términos.

Las escalas continuas tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en los juicios de los evaluadores; no obstante, tiene la gran desventaja de que es verdaderamente difícil que el evaluador alcance una precisión superior en sus juicios, dado que los grados no tienen fracciones que permitan una mejor apreciación. Esto es, son instrumentos poco sensibles que no reflejan la realidad, debido a las limitantes antes señaladas.

## **ESCALAS DISCONTINUAS**

Son aquellas que cuentan con divisiones verticales, en donde el paso de un grado al siguiente de la cualidad o atributo que se evalúa se hace en forma repentina, por corresponder a cada grado una definición específica. De este modo, suele anotarse debajo de cada uno de los grados la definición correspondiente.

Esta técnica de evaluación, que se constituye como una de las más usuales por su fácil administración; y porque es más clara, tanto para quien califica como para quien es evaluado, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de una cualidad específica puede influir en la calificación de las demás ("efecto de Halo"), por lo que una medida para contrarrestar este influjo, consiste en calificar a todos los trabajadores que conforman el grupo sobre una característica determinada, antes de pasar a evaluar la siguiente.

Algunos otros autores, como Chiavenato (1988), identifican un tipo de escala más, denominada **escala gráfica semicontinua**, cuyo tratamiento es similar al de las escalas continuas. Su única diferencia es la inserción de puntos intermedios entre el grado máximo y mínimo, para facilitar la evaluación.

## **TECNICA DE INVESTIGACION DE CAMPO**

Normalmente siempre que se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores

pueden llevarnos a distorsiones. Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado la técnica de investigación o verificación de campo.

En ésta, un representante autorizado del área de personal participa en la puntuación que confieren los supervisores a los empleados. Es así como, el representante del área de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. Posteriormente el especialista elabora una evaluación basada en esa información, y ésta es enviada al supervisor a efecto de que la verifique y analice primero con el especialista de personal y después con el trabajador. El resultado final se entrega al experto, quien es el encargado de registrar las puntuaciones y conclusiones en las formas preparadas para este fin.

Esta es una técnica de evaluación más amplia que permite no sólo aumentar la confiabilidad y validez del instrumento, sino que hace posible establecer un diagnóstico del desempeño del empleado, así como el poder planear conjuntamente con el supervisor inmediato su desarrollo en la organización y en su función.

Una variante, importante de esta técnica se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Por lo general, en estos puestos la comprobación de conocimientos y destrezas es tan esencial que la empresa considera la necesidad de hacer participar en este proceso



a uno o más especialistas. Estos pueden ser tanto del área técnica como de personal; y los exámenes pueden ser de muchos tipos, aunque desde luego, para que sean útiles deben ser confiables, y estar validados.

En este sentido, la técnica de verificación de campo puede tener una enorme gama de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, y principalmente, hacer seguimiento del desempeño del empleado de una forma más dinámica que con otras técnicas de evaluación.

Quizá su única desventaja, sea el costo que representa, especialmente por la participación de especialistas y porque para algunas organizaciones esta técnica puede parecerles poco práctica.

#### **TECNICAS DE EVALUACION EN GRUPOS**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varias técnicas que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones las administra el supervisor; y son muy útiles para la toma de decisiones en materia de incrementos de salario basados en el mérito, promociones y transferencias; en especial, porque permiten conocer la ubicación de los trabajadores, del mejor al peor.

Las formas más comunes entre las técnicas de evaluación en grupos son las siguientes:

#### **TECNICA DE CATEGORIZACION**

La técnica de categorización conduce al evaluador a colocar a sus empleados de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo establecer por cuánto. En estos casos, es posible que el trabajador que recibe "x" ubicación sea casi igual al que se encuentra debajo de él, o muy superior a él. Esta técnica puede resultar distorsionada por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, por lo que es recomendable que sean cuando menos dos evaluadores los que asignen la puntuación a fin de reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas se cuenta la facilidad de aplicación y el poderlo explicar.

#### **TECNICA DE DISTRIBUCION FORZADA**

En esta técnica se pide al evaluador que ubique a sus trabajadores en diferentes clasificaciones; y por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Esto significa, que los individuos a quienes se califica se distribuyen a lo largo de una o más escalas (parámetros), y se asignan porcentajes fijos de empleados a los límites máximo y mínimo de la escala, así como a la categoría de en medio.

Al igual que con la técnica de categorización, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican; sin embargo, con el uso de esta técnica se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

#### **TECNICA DE DISTRIBUCION DE PUNTOS**

La técnica de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador asigne puntos a sus subordinados. Es por esto que, a los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los trabajadores, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuertes potenciales de distorsión.

#### **TECNICA DE RANGO - ORDEN**

Es la técnica en la cual el supervisor debe jerarquizar a los empleados desde el mejor hasta el peor en uno o más rasgos (características). Una desventaja de las técnicas de jerarquización, como lo es ésta o la de comparación aparejada (la cual se resume a continuación) es que tienden a opacar la distancia en el desempeño entre dos individuos.

#### **TECNICA DE COMPARACION POR PAREJAS**

El evaluador debe comparar para cada rasgo que se ha de considerar, a cada subordinado con cada uno de los otros subordinados. Cuando se cuenta el número de elecciones favorables para cada individuo,

la técnica se constituye como una jerarquización detallada. La única diferencia entre esta técnica y la anterior es que en la comparación aparejada solamente se considera a dos personas a la vez, lo cual supuestamente, hace a la elección más fácil y más exacta. No obstante, una dificultad es que el número de comparaciones se incremente geoméricamente conforme aumenta el tamaño del grupo que se ha de calificar.

Werther y Davis (1991), señalan que existen dos puntos de substancial importancia, que apoyan el uso de las técnicas de evaluación en grupos: "el primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción... es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos. En general, puede decirse que un empleado no obtiene promociones porque se desempeña satisfactoriamente, sino porque su trabajo es mejor que el de los demás. La segunda razón... estriba en que son más confiables. Ello es así porque la confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación, y no por reglas o políticas externas".

#### **TECNICAS DE EVALUACION BASADAS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO**

Estas técnicas se centran en el desempeño próximo a través de la evaluación del potencial del trabajador, así como del establecimiento de objetivos de desempeño. Algunas de las técnicas más importantes desde este punto de vista, son las siguientes:

## **AUTOEVALUACIONES**

El hacer que los trabajadores se autoevalúen puede significar que esta técnica sea muy útil, en especial cuando el propósito básico de la misma es promover el desarrollo personal. Esta técnica hace posible que se reduzcan las actitudes defensivas, situación que impulsa el desarrollo individual. En particular, cuando las autoevaluaciones se emplean con el fin de identificar las áreas que requieren mejorarse, pueden ser de una gran utilidad para señalar los objetivos personales a alcanzar en el futuro.

Desde luego, esta técnica bien puede emplearse con cualquier enfoque de evaluación, ya sea orientado al desempeño pasado o futuro. Lo que sí es verdaderamente importante, es la ventaja que reporta la autoevaluación en el sentido de permitir participar al empleado en el proceso de evaluación e identificación de áreas de mejoramiento o potenciales. Este procedimiento no sólo accede a que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también retroalimenta al supervisor en cuanto a lo que debe hacerse a fin de eliminar las trabas para alcanzar los niveles óptimos de desempeño requeridos por el puesto.

## **ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

Fundamentalmente esta técnica consiste en que tanto el supervisor (evaluador) como el empleado (evaluado) fijan de manera conjunta los objetivos de desempeño requeridos. Lo deseable es que las metas se establezcan por acuerdo mutuo y sobre todo, que sean

medibles de manera objetiva. Es importante, señalar, que si se cumplen estas condiciones los trabajadores estarán más motivados e interesados en alcanzar sus objetivos; esto es, trabajarán con mayor dedicación a fin de alcanzar las metas y objetivos, por haber participado en su formulación.

Cabe recordar, que éstos son los principios básicos que sustenta la filosofía moderna de la evaluación del desempeño, por lo que esta técnica - la Administración por Objetivos (APO) - se constituye en la esencia de esta nueva filosofía.

Ahora bien, cuando se establecen los objetivos a futuro, los trabajadores alcanzan un beneficio de índole motivacional, ya que disponen de una meta concreta a la que pueden dirigir sus esfuerzos. Del mismo modo, la fijación de los objetivos permite también que el empleado y supervisor puedan dilucidar sobre necesidades específicas de desarrollo por parte del trabajador. Cuando esto se efectúa de manera correcta, las aclaraciones en torno al desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad del empleado. En este sentido, las distorsiones se minimizan en el grado en que el logro de las metas sean mensurables en forma objetiva.

Al respecto, Odiorne (1989) define a la técnica de Administración por Objetivos como "un proceso por medio del cual los administradores, superiores y subordinados de una organización

conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guía para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros".

Como se observa, la parte medular y que diferencia a esta técnica de otras es la fijación de metas, tanto para áreas de la empresa como para individuos y su uso para medir los resultados.

Para Odiorne, la finalidad básica de la evaluación del desempeño es la de comparar los resultados obtenidos con las metas, y con base en un análisis de esto, mejorar la actuación. De esta forma, la evaluación del desempeño debe tomar la forma de una entrevista en donde el supervisor da retroalimentación respecto a las metas (obligaciones de rutina, metas de solución de problemas, metas creativas y metas personales), y entre ambos, fijan las del período siguiente. La revisión del desempeño de un individuo en los períodos anteriores se convierte en resúmenes acumulativos de resultados específicos, de los que el subordinado tuvo conocimiento oportunamente. El autor hace hincapié en que la retroalimentación es mejor si ocurre inmediatamente después de la conducta del empleado, haya sido un error o un acierto.

Para determinar el potencial o la capacidad de un individuo para ocupar puestos de mayor responsabilidad, Odiorne (1989) propone el

análisis de seis características, mismas que únicamente se citan a continuación:

- a) "La actuación del hombre en su puesto actual y en anteriores.
- b) Su inteligencia y aptitudes innatas.
- c) Intereses y deseos.
- d) La relativa escasez de candidatos.
- e) La disponibilidad futura del individuo para oportunidades de ascenso.
- f) Cualidades personales".

Una revisión minuciosa de estos criterios o características muestra que no existe consenso en cuanto al contenido de la evaluación del desempeño de los empleados. Lo que es evidente, es que ésta debe cubrir las necesidades particulares de cada organización.

#### **RESULTADOS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

Estudios citados por Huse y Bowditch (1986), describen, después de implantadas las técnicas de Administración por Objetivos, los siguientes resultados:

- a) "Los subordinados dan cuenta de una mayor adhesión con respecto a la consecución de los objetivos y de un acuerdo sustancialmente mayor entre el supervisor y éstos, en cuanto al trabajo que hay que hacer y a los modos de mejorar su actual ejecución de la tarea.



- b) En otro estudio se comprobaron los siguientes resultados positivos: cambio a una evaluación de la actuación más centrada en el trabajo que en lo personal; mayor productividad, mejor identificación de las áreas de problemas; mejor comprensión mutua entre supervisores y subordinados y mejores comunicaciones".

En términos generales, las ventajas que genera la técnica de administración por objetivos en cuanto a la evaluación del desempeño, son las siguientes:

- Cambia el énfasis de la evaluación al autoanálisis y la atención del pasado al futuro. Se ayuda al subordinado a relacionar la planeación de su carrera y las necesidades y realidades de la organización mediante consultas con su supervisor.
- Ayuda a las personas a fijar metas que sean tanto provocativas como objetivas; proporciona un método para descubrir las necesidades de entrenamiento, y trata como un proceso total la habilidad de una persona para ver un problema de la organización, idear formas de atacarlo y traducir las ideas en acciones.
- Permite hacer sentir al individuo una sensación de logro, adelanto y progreso cuando está siendo comparado con sus propios objetivos en vez de con sus compañeros.

- Provoca una mayor motivación en el subordinado, al saber exactamente qué es lo que se espera de él.

En tanto, Chruden y Sherman (1977), mencionan algunas desventajas de la técnica de administración por objetivos:

- Hace que los supervisores supongan que hay menos necesidad de acoger a los empleados debido a que las cifras proporcionan una comprobación constante de la forma en que se han desempeñado.
- El método no elimina las idiosincracias personales que conforman los tratos de cada supervisor con sus subordinados.
- Puede dudarse si la comprensión que se supone, efectivamente se desarrolla entre el superior y el subordinado.
- La técnica típica de administración por objetivos no toma en cuenta los componentes emocionales más profundos de la motivación, intereses personales de los empleados y los cambios de los objetivos en el transcurso del tiempo.

En la práctica, los programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades. En ocasiones, los objetivos son excesivamente ambiciosos; en otras, se quedan cortos. En suma, esto puede generar que los empleados se consideren tratados injustamente, o en la práctica de olvidar determinadas áreas. Como es el caso, en que los empleados pueden fijar objetivos que sean mensurables, excluyendo otros de evaluación subjetiva pero

igualmente importantes. El ejemplo tradicional que ilustra esta dificultad es la cantidad de labores realizadas comparada con su calidad. Es muy probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

Estos son aspectos que serán retomados en el capítulo siguiente, cuando se haga referencia a las dimensiones de la productividad; y en particular, cuando se señale que ésta, es en buena medida resultado de la fijación de metas, de la aplicación de la evaluación del desempeño y de la retroalimentación.

#### **EVALUACIONES PSICOLOGICAS.**

Cuando en las evaluaciones intervienen psicólogos, su tarea básica es la de evaluar el potencial del individuo y no su desempeño anterior. En estos casos, la evaluación se basa normalmente en entrevistas profundas, exámenes psicológicos y pláticas con los supervisores; de tal manera que, con base en los resultados obtenidos el psicólogo elabora una evaluación tanto de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

Este tipo de evaluaciones, bien pueden ser usadas sobre un aspecto específico, como pudiera ser el determinar la capacidad de un individuo para cubrir una vacante determinada, o bien, pueden orientarse a una evaluación global del potencial a futuro. Y es a

partir de estas evaluaciones que se pueden tomar decisiones acerca de la ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del trabajador.

#### **CENTROS DE EVALUACION**

El Assessment Center (o Centro de Evaluación) es un procedimiento formal que incluye ejercicios individuales y de grupo, cuyo propósito es el de identificar los factores de éxito en la ejecución o desempeño de un puesto o nivel determinado dentro de la organización.

Como ya se citó, la técnica de A.C. está constituida por varios ejercicios (casos de simulación de situaciones similares a las de un puesto de trabajo, para el cual se está evaluando), y en los cuales tiene que participar la persona, enfrentando situaciones que demandan diferentes habilidades y formas de acción ante ellas. Esto nos permite conocer entre otros aspectos relevantes, los siguientes:

- a) "Potencial.- Al enfrentarse a nuevas situaciones y resolver problemas complejos.
- b) Habilidades administrativas.- Al tener que aplicarlas y manifestarlas durante la ejecución del ejercicio.
- c) Características de personalidad.- Al ver actuar a la persona, como percibe, aborda, enfrenta y resuelve las situaciones que se le presentan". (Siliceo, 1979).

Su aplicación ha sido realizada en diversos campos, entre los que destaca la evaluación de la actuación (desempeño), dado que la utilización de centros de evaluación constituye otra técnica que permite evaluar el potencial a futuro. En general, son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, y se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Se emplea comúnmente para grupos gerenciales de nivel medio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Este enfoque es costoso, tanto en términos de tiempo como de dinero; ya que normalmente se emplean instalaciones especiales, así como la colaboración de evaluadores de alto nivel, mismos que son auxiliados tanto por psicólogos como por otro personal especializado.

El A.C. ha dado un paso adelante con respecto a las técnicas de evaluación del desempeño conocidas hasta ahora, aportando beneficios en el conocimiento de la actuación de la persona dentro de la organización con mayor grado de certeza para predecir su desempeño y aptitudes.

## **2.10 PROBLEMAS ESTADISTICOS Y PSICOLOGICOS DE LAS EVALUACIONES**

Aunque las organizaciones procuran normalmente que el proceso de evaluación del desempeño esté exento de prejuicios, tendenciosidad o idiosincrasias personales, es un hecho, que su aplicación ha encontrado una serie de limitantes y de problemas, tanto de índole estadístico (validez y fiabilidad) como de carácter psicológico (efecto de halo, tendencia central, error por semejanza, etc).

Sin embargo, es posible tomar medidas para superar la mayor parte de los problemas que hayan sido detectados. La amplia variedad de técnicas de evaluación, así como la complejidad de las mismas, es un ejemplo del esfuerzo por contrarestar o eliminar en lo posible estas limitaciones.

### **CAPACITACION DE LOS EVALUADORES**

Indistintamente de la técnica por la cual opte una organización para llevar a cabo la evaluación del desempeño de su personal, los evaluadores requieren conocimientos sobre el método y el objetivo que se desea alcanzar. El simple hecho de saber si una evaluación se usará para tomar una decisión acerca de compensaciones o si se empleará para otorgar una promoción, evidentemente puede cambiar una actitud y una evaluación.

Hay que tener muy presente, que los evaluadores son humanos, por lo que sus evaluaciones estarán siempre determinadas tanto por su capacidad de comprensión, su libertad de juicio y especialmente, por el conocimiento que tengan en torno a las labores del sujeto evaluado. Es por ello que, normalmente se le solicita al evaluador que no sólo se preocupe por puntualizar de la manera más precisa sus calificaciones, sino que agregue además comentarios que apoyen a las mismas.

Además de la comprensión del proceso por parte del evaluador, se requiere su adhesión con la técnica adoptada. De lo contrario, la falta de aceptación puede ser otra fuente de distorsión, al no estar de acuerdo con los criterios de evaluación establecidos. En algunas ocasiones se les proporciona a los evaluadores manuales que describen a detalle tanto la técnica como las políticas a seguir, procurando que los criterios se unifiquen y se alcancen evaluaciones más objetivas.

Resumiendo, éste es un aspecto al que se le debe poner especial atención, ya que siempre que se proponga una determinada técnica de evaluación se debe contemplar la capacitación de los evaluadores, prepararlos en el manejo de la técnica ha emplearse, y sobre todo, hacer de su conocimiento tanto los objetivos como las limitaciones del método ha utilizarse.

## VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Antes de analizar los efectos de estos aspectos estadísticos en los sistemas de evaluación del desempeño, considero importante definirlos; dado que la aclaración de estos criterios estadísticos, permitirá comprender con mayor facilidad como es que repercuten en los citados sistemas de evaluación.

En este sentido, Magnusson (1969), señala que "la validez de un método es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con él, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden medir". Para el mismo autor, la confiabilidad consiste en "la exactitud de la medición, independientemente de que uno esté realmente midiendo lo que ha querido medir".

Esto significa, que una técnica de evaluación será válida cuando efectivamente señale lo que pretende medir. De tal manera, que el índice de validez determinará el grado en que la técnica es capaz de lograr los objetivos para los cuales fue administrada.

Ahora bien, Ghiselli y Brown (1959) consideran que la confiabilidad es sinónimo de "exactitud de la medición". Es decir, para estos autores "la exactitud se refiere al grado hasta el que la medición es repetible. Si los resultados se duplican en ocasiones sucesivas, el instrumento se considera seguro". Aunque señalan también que no es posible esperar que instrumentos que pretenden



medir factores humanos presenten una exactitud absoluta. Como ya se ha mencionado, la conducta humana se encuentra determinada en forma demasiado compleja para que sea posible semejante ideal. No obstante, sí cabe esperar que el promedio sea elevado.

Por otra parte, la validez de las mediciones es definida por Ghiselli y Brown (1959, pp. 69) como "el grado hasta el que ese elemento mide lo que se supone debe medir". Argumentan que la validez es básica para la predicción, y que si un instrumento predice con exactitud la variante particular para la cual fue destinado originalmente, entonces es un instrumento válido.

Es así como la validez se expresa como la relación entre los resultados en la prueba y los grados de buen éxito en el trabajo. De modo que ésta, está en función del uso que se hace del instrumento de medición. Si éste se usa para un propósito para el cual no es adecuado, será poca su validez. Si las funciones medidas por el instrumento son las mismas que aquellas que han de predecirse, la validez será mucha.

Es por ello que el no conocer la validez de las medidas equivale a ignorar por completo lo que está midiendo.

Al respecto, Grados y Cols. (1983), consideran que "para demostrar que un conjunto de juicios son válidos, hay que apoyarse en algún

criterio objetivo de eficiencia con el cual se comparen las evaluaciones".

En tanto, para que una técnica de evaluación del desempeño sea confiable, es necesario que lleve a resultados muy similares cuando se comparan las definiciones de las mismas características que se están evaluando. Dicha confiabilidad o consistencia de estas técnicas, puede apreciarse estableciendo una comparación entre dos estimaciones continuas efectuadas por un mismo evaluador.

Grados y Cols. (1983), identifican cuatro factores principales que afectan la confiabilidad de estas técnicas, mismos que se citan a continuación:

- a) Durante el lapso que transcurre entre dos estimaciones, normalmente los evaluadores tienden a cambiar de actitud.
- b) En algunas ocasiones se sucede un cambio en la técnica de evaluación o en la forma de aplicarla.
- c) El evaluador puede llegar a conocer mejor las características particulares del sujeto evaluado, y del trabajo que éste desempeña.
- d) Una evaluación anterior afecta las siguientes evaluaciones, dado que es obvio que una técnica de evaluación forzosamente debe ser consistente.

Este último factor en particular, afecta positivamente la confiabilidad de estas técnicas.

Ahora bien, una de las estrategias más prácticas, que hace posible alcanzar una mayor consistencia en las técnicas de evaluación, radica en aumentar la calidad de las mismas, y esto se logra a través de atender algunos aspectos que incluso ya fueron considerados en el punto anterior:

- Capacitar al personal que va a realizar la evaluación,
- motivarlo a fin de que desarrolle esta función con interés y entusiasmo, e
- informarle acerca de los objetivos y limitaciones de la técnica.

#### **PROBLEMAS POTENCIALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

Estas faltas o errores en los que se incurre en las evaluaciones, se deben tanto a los prejuicios de los evaluadores (subjetividad), como a la escasa preparación de los mismos. Por lo que las evaluaciones realizadas a través de las técnicas descritas con anterioridad, están sujetas a todos los inconvenientes de las mediciones del comportamiento. Entre las fallas más frecuentes, Robbins (1990) describe las siguientes:

##### **- UN SOLO CRITERIO**

Este error consiste en evaluar todas las actividades o tareas realizadas basándose solamente en una de ellas. Esto, además de no proporcionar una idea del desempeño real e íntegro del empleado,

genera que el evaluado se esmere sólo en la actividad evaluada, ignorando las otras tareas de su trabajo.

**- ERROR POR CLEMENCIA**

Tiene dos variantes, la positiva, que consiste en conceder una calificación mayor a la que merece el empleado y la negativa, que radica en otorgar una menor puntuación, subestimando el rendimiento del trabajador. Este error no sería significativo si a todos los empleados los evaluara una sola persona, pero sí lo es cuando dos supervisores evalúan a personas distintas usando criterios diferentes.

**-ERROR DE HALO**

El error o efecto de halo consiste en que una cualidad o comportamiento influye favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás características o atributos del evaluado.

**-ERROR POR SEMEJANZA**

Ocurre cuando el evaluador se fija en las cualidades de los empleados que coinciden con las que él mismo posee. Así, un evaluador agresivo calificará mejor a un subordinado agresivo que a quienes no comparten este rasgo.

**- POCA DIFERENCIACION**

Consiste en que el evaluador percibe el universo más uniforme de lo que realmente es, ignorando o suprimiendo las diferencias entre los

empleados. En este caso no se diferencian los niveles alcanzados en cada rasgo por cada individuo, pues éstos son generalmente evaluados como mucho más homogéneos de lo que realmente son.

En conclusión, si el proceso de evaluación se funda en criterios erróneos o en juicios equivocados del rendimiento, lo más probable será que no se alcance el propósito u objetivo real de la evaluación, y esto puede acarrear consecuencias negativas como reducción del esfuerzo, aumento del ausentismo o la búsqueda de otro empleo.

#### **RESUMEN**

En síntesis, es posible señalar que los programas de evaluación del desempeño son indispensables para la organización y los empleados por varios motivos. Sirven para validar los criterios de selección, estimar la necesidad y la eficacia de los programas de capacitación y adiestramiento, mejorar la conducta individual y grupal del personal, decidir ascensos, fijar sueldos, hacer transferencias y reducciones de la fuerza de trabajo e identificar a los que merecen ser promovidos a puestos de mayor rango.

El desempeño requiere siempre algún tipo de evaluación formal o informal, subjetiva u objetiva, sistemática o esporádica. Sin duda

todos saldríamos ganando, si se pone en práctica de manera objetiva y sistemática.

La evaluación se efectúa mediante dos sistemas: el que se aplica en los trabajos relacionados con la producción, en los cuales se mide un objeto tangible y los trabajos no relacionados con la producción, en que no hay un objeto tangible. Generalmente, los primeros se prestan más a medidas objetivas del rendimiento que los segundos, aunque en unos y otros se busque la imparcialidad.

Los trabajos relacionados con la producción se evalúan atendiendo a la cantidad y calidad de la producción, accidentes, salario, ascensos y ausentismos. Los trabajos no relacionados con la producción son más difíciles de evaluar; y la estimación se hace en términos más cualitativos por medio de supervisores que emiten un juicio sobre la eficiencia de sus subordinados. Suelen realizarlas con el proceso denominado estimación de mérito, que abarca varias técnicas específicas: estimación, clasificación por rangos (categorías), comparaciones pareadas, distribución forzada y elección obligatoria. Son sistemas subjetivos, ya que una persona juzga la capacidad o rasgos de otra.

Otro procedimiento de calificación de méritos son las escalas estimativas basadas en la conducta; tratan de medir el rendimiento a partir de conductas concretas decisivas para el éxito o fracaso de un trabajo.

Los calificadores difieren en sus prejuicios, competencia y capacidad para distinguir a los sujetos y, en consecuencia, constituyen una fuente posible de error. He aquí otras: efecto de halo, prejuicio sistemático, error por rendimiento más reciente, error por información insuficiente y error por estimación media. Una manera de reducir estos errores consiste en adiestrar a los calificadores, sobre todo mediante sesiones periódicas.

Una vez terminada la Evaluación del Desempeño, hay que comunicarla a los empleados para que conozcan sus cualidades y limitaciones en el trabajo. Esta retroalimentación ha de proporcionarse con tacto y sensibilidad, sobre todo si contiene críticas, pues puede crear una actitud defensiva en ellos e incluso aminorar la calidad del rendimiento. Esa actitud también se origina a veces en una opinión demasiado optimista acerca del propio desempeño, la cual no coincide con el juicio del supervisor. Para alcanzar la máxima eficacia, las sesiones de retroalimentación deben ser frecuentes, informarles, centradas en metas específicas y permitir la participación del subordinado.

En la práctica, la evaluación no goza de gran aceptación entre los que deben realizarla ni entre los sometidos a ella. Sin embargo, es innegable la necesidad de evaluar de alguna manera el desempeño del trabajo.

### **CAPITULO 3**

## **"PRODUCTIVIDAD: SU MEDICION COMO BASE DEL MEJORAMIENTO"**



## **PRODUCTIVIDAD: SU MEDICION COMO BASE DEL MEJORAMIENTO.**

Nuestro momento histórico demanda de las organizaciones mexicanas una mayor conciencia de su vocación productiva.

Desde mi punto de vista, la productividad no puede ser un fin en sí misma, pero sí la medida de la capacidad de una organización para satisfacer su propósito. Sólo en la medida en que una organización es productiva es capaz de satisfacer tanto las necesidades de la sociedad, como de sus propios trabajadores, proveedores, clientes e incluso accionistas que la sostienen; sólo en la medida en que es rentable está en posibilidades de cumplir su misión.

Por eso la productividad se puede entender como un valor necesario y como un indicador fundamental de la capacidad del éxito organizacional.

Dado su carácter económico, la productividad es medible en forma cuantitativa y esto facilita tanto la posibilidad de crear conciencia de su importancia en cada equipo de trabajo, como la de conocer concretamente la contribución a la rentabilidad de cada parte de la organización.

En todos los sectores hoy por hoy, se está convencido, que el medio más viable para alcanzar el éxito organizacional es a través de la

productividad; se debe incrementar la productividad y ser más eficientes. Asimismo, se debe modernizar al país para que de esta forma podamos competir con los países altamente modernos e industrializados.

Desafortunadamente, en muchos sectores se ha confundido a la productividad y a la modernización con una simple tecnificación en sus procesos y ésta debe ser una modernización social en la cual, se involucre a los trabajadores. Se debe descubrir la forma de concebir organizaciones y sistemas que permitan el máximo empleo de las aptitudes del individuos, sin dejar de preservar la satisfacción y la dignidad del ser humano.

La clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso. En la actualidad, los sectores productivos del país han desarrollado una noción del valor que tiene la tecnología y su enfoque científico, pero se han olvidado del valor que posee el hombre. En este contexto, se destinan cuantiosas sumas en apoyo al desarrollo de complejas ideas económicas y casi no se asignan fondos que ayuden a comprender y conocer cómo se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo.

La productividad, es un problema de organización social; dicho en términos de negocios, de organización administrativa. La productividad es un problema que puede resolverse coordinando los

esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles; la solución llegará cuando aprendamos a dirigir a las personas, de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente. La participación de los trabajadores en los procesos de planeación y resolución de los problemas, brinda la posibilidad de aumentar su participación en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Un incremento de la productividad, y consecuentemente de la **CALIDAD** como dimensión de ésta, por lo general, depende de las personas, es decir, de la capacidad gerencial para relacionar las necesidades de los trabajadores con las de la organización. En síntesis, la productividad sólo puede lograrse cuando los directivos en general demuestran consistentemente, con sus acciones, una genuina preocupación tanto por las personas con las que trabajan, como por los resultados logrados.

### 3.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES

En su sentido más amplio, la productividad es la relación cuantitativa entre lo que se produce y los recursos que se utilizan. Existe una notable diferencia entre la producción y la productividad. Es posible aumentar el volumen real de producción disminuyendo, con todo, la productividad. Al intentar encontrar mayor eficiencia de producción, se está interesado no sólo en aumentar ésta, sino en aumentar la producción partiendo del mismo o menor uso de los recursos de toda índole. (Currie, 1979).

La productividad es un concepto global difícil de expresar o de medir. Es por ello que el punto de arranque es considerar los factores que afectan a la misma. A manera de tenerlos presentes, bien vale la pena señalarlos:

- Naturaleza y calidad de la materia prima.
- Naturaleza básica de los procesos empleados.
- Cantidad de planta y equipo empleados.
- Eficacia de la planta y del equipo empleados.
- Volumen, continuidad y uniformidad de la producción.
- Recursos Humanos necesarios.

Existen algunas otras definiciones de productividad, como la que postulan Stoner y Wankel (1989, pp. 246), quienes señalan que "la

productividad es la medida de la eficacia con que funciona un sistema de operaciones. La importancia que la productividad tiene en el bienestar de un país y en la supervivencia de las organizaciones, queda demostrada por ser uno de los temas de mayor interés en el momento actual".

Por otra parte, John Kendrick define la productividad como "la relación entre la producción de bienes y servicios (salida) y los insumos (entrada) de recursos humanos y no humanos, utilizados en el proceso de producción, la relación suele expresarse en forma de la relación E/S", mencionado en Stoner y Wankel (1989, pp. 246).

En otras palabras, la productividad debe entenderse como la razón que existe entre producción e insumos. Lo cual significa que mientras más alto sea el valor numérico de dicha razón, mayor será la productividad.

Algunos otros autores como Adam, Hershauer y Ruch (1985, pp. 19), definen a la productividad "como el producto total en relación con el insumo de fuerza de trabajo". Para algunos propósitos, esta definición es adecuada, pero a nivel de organización la fuerza de trabajo debe equilibrarse con otros recursos productivos en una combinación que sea factible y redituable. Es por ello que estos mismos autores, ofrecen una definición general de la productividad de una organización, y conciben a ésta como "un concepto

sistemático, que se refiere a la conversión de insumos en productos en el sistema que se considere.

Este concepto dinámico puede definirse más específicamente como los productos relacionados con los cuatro principales insumos de recursos de una empresa:

## PRODUCTOS

Productividad = Mano de Obra + Capital + Materiales + Energía

La productividad así definida puede considerarse como la **productividad total**; en cambio los productos relativos a sólo uno, dos o tres de los insumos son mediciones parciales de la productividad." (Op.cit., pp.19).

Las organizaciones mejoran a través del uso más eficaz y eficiente de sus recursos. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad.

Al respecto, Werther y Davis (1991, pp.7) señalan que la productividad "es la relación que existe entre los insumos de una

organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad). La productividad mejora en una organización en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad de recursos se consiguen productos mejores y de mayor calidad".

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Insumos}}{\text{Bienes Finales}} \cdot \frac{\text{Empleados, Capital, Materiales, Energía}}{\text{Bienes y Servicios}}$$

**Fig. H LA PRODUCTIVIDAD EXPRESADA COMO RELACION ENTRE DOS FACTORES.**

En un entorno comercial, en el que las organizaciones compiten entre sí, los avances en productividad resultan esenciales. Mediante éstos, las organizaciones pueden reducir costos, evitar el gasto de recursos escasos, y aumentar las utilidades. A su vez, un nivel más alto de utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad. En este proceso, las áreas de personal contribuyen directamente mediante la identificación de procedimientos mejores y más eficaces para lograr los objetivos de la organización, y de manera indirecta al contribuir al mejorar la calidad del entorno laboral.

Ahora bien, antes de citar algunas otras definiciones en torno al concepto productividad, se hace indispensable señalar los elementos que la integran. En este sentido, Arias (1976, pp. 203-204), advierte que la productividad, "por ser un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, se dice que la producción es la cantidad de unidades o de servicios que, en un período dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado al que concurre con sus productos y, por otra parte, al hablar de recursos, se hace referencia a la materia prima, mano de obra y a los gastos directos e indirectos, fijos o variables que se realizan para alcanzar la producción."

Este señalamiento se confirma si consideramos que una empresa es productiva si logra sus metas. Así pues, la productividad implica interés por la eficiencia y eficacia. (Robbins, 1990).

Con base en todo lo anterior, es factible deducir que uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, que además se constituye como un concepto común en el estudio del comportamiento organizacional. Ya en el primer capítulo se hacía referencia a esta situación, dado que la productividad, al igual que el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo, son las principales variables dependientes en el estudio y la aplicación de conocimientos



relativos a la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Desde mi punto de vista, la definición que formulan Davis y Newstrom (1991, pp. 17) respecto al concepto productividad, es la más clara y la que mejor expresa esta difícil idea. Al respecto, estos autores conciben a la productividad como "la relación que existe entre la producción total o resultado final ("output") y los recursos - tiempo, dinero y esfuerzo - ("input") utilizados para lograrla. Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos. El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea." Como consecuencia de ello, una mejor productividad resulta ser un valioso indicador sobre qué tan adecuadamente han sido empleados los recursos en la sociedad. Esto significa que se requieren menos recursos para cada unidad de producción, dado que existe un menor desperdicio y una mejor conservación de los recursos.

Es común que con frecuencia la productividad se mida en términos de insumos (inputs) y resultados (outputs) económicos, pero los insumos y resultados humanos y sociales son igualmente importantes. Las decisiones en el área del comportamiento organizacional

**implican generalmente factores humanos, sociales y económicos, por lo que la productividad es una parte integral de las mismas.**

### 3.2 NIVELES ORGANIZACIONALES DE MEDICION.

De acuerdo al nivel que se mida dentro de una organización es posible que las mediciones que se obtengan de la productividad organizacional traigan como resultado una diversidad en tales mediciones. Esto significa, que el nivel de medición es determinante, bien se trate de una categoría individual, de Grupo de trabajo, departamento, planta, división, o de cualquier otro nivel organizacional.

Es por ello que un conjunto de índices de medición de la productividad que se consolide en las cantidades de producción individual, horas individuales trabajadas, e incluso errores individuales cometidos, es muy diferente para la eficiencia del trabajo de planta, para las horas totales trabajadas por la planta y para los propios costos de desecho de ésta.

El tipo de antecedente que se usa en los sistemas de medición de la productividad difiere conforme al nivel organizacional de que se trate. Actualmente existen algunas mediciones para cada uno de estos niveles; no obstante, rara vez es posible agregar mediciones en un nivel para alcanzar mediciones en el siguiente nivel superior. Si fuera factible realizar el esquema ideal de medición, éstas podrían reunirse o separarse por nivel organizacional.

Aunque los esfuerzos por alcanzar este propósito, han tenido poco éxito.

Es importante señalar que los estudios de medición de la productividad, los métodos de medición, y las relaciones de variable causal con la productividad se destacan más en las industrias de manufactura que en las de servicio. Ello quizá se deba a que la cantidad es la dimensión de productividad que más comúnmente se mide; en tanto, la calidad rara vez se mide como variable dependiente. En este punto, debe aclararse que la productividad debe incluir una dimensión de calidad, ya que si una organización incrementa la productividad a expensas de la calidad, ganará muy poca, o ninguna, productividad total.

La evaluación de un programa de mejoramiento de la productividad y su eventual éxito dependerán tanto de la habilidad para medir tanto la productividad como la calidad en el servicio, así como en las funciones de fabricación. De esta forma, la medición constituirá una base, un prerequisite para el mejoramiento.

Los estudios de medición de la productividad, los métodos de medición, y las relaciones de variable causal con la productividad son más comunes en las industrias de manufactura que en las de servicio, y en los servicios del Gobierno éstos casi no existen. La cantidad es la dimensión de productividad que más comúnmente se

mide, y como ya se señaló la calidad muy esporádicamente se mide como variable dependiente.

Generalmente la producción de una organización es su rendimiento de bienes o servicios. Razón por la cual, la productividad es entendida por Smith y Wakeley (1977, pp.31) como el "rendimiento por unidad de entrada de trabajo."

Esto hace que para muchas empresas, la productividad sea tan importante que con extrema frecuencia se le considere como meta única.

Por supuesto, medir la productividad en organizaciones que elaboran materias primas como pudieran ser el petróleo o el carbón, o productos como automóviles o bicicletas es relativamente sencillo. Ya que en estos casos particulares, la producción es la cantidad y la calidad de lo producido, y la productividad, el producto o rendimiento, dividido entre el número de horas-hombre requeridos para producirlo. En cambio, en algunas otras instituciones donde lo que se produce son servicios, resulta mucho más difícil medirla. No obstante ello, las instituciones de crédito (Bancos) como los propios restaurantes, que son organizaciones que caen en este rubro, cuentan con ciertos indicadores para poder medir su productividad, como pudieran ser el número de cheques a los que sus empleados dieron curso por cada cliente, o en su defecto, en el

caso de los restaurantes contar el número y monto de las cuentas que las meseras entregan cada turno.

Como quiera que sea, "las organizaciones de servicio cuentan con estados de pérdidas y ganancias que les dan información valiosa sobre su productividad." (Op. cit., pp. 32).

Sin embargo, hay ciertos casos en los que a pesar de que se cuente con adecuadas medidas de productividad, éstas resultan de poco valor para los directivos de las organizaciones. Estos desean que se les auxilie en la toma de decisiones, tales como: ¿A quién se contratará?, ¿Qué clase de capacitación se les dará?, ¿Cómo se evaluará su desempeño?, ¿Cómo se les retribuirá?, etc..

Consecuencia de ello es que, tanto las cifras de utilidad como las de productividad del último mes rara vez ayudan a los directivos a responder estas preguntas, dado que cada caso particular de productividad alta o baja suele ser resultado de tantas posibles causas que no se puede señalar con certeza a la responsable.

Resumiendo, a los responsables de la dirección y del buen funcionamiento de las organizaciones, les interesan más las cifras de productividad que pueden relacionar con una causa particular, que información sobre ésta en donde la causa es dudosa o simplemente no identificable.

### 3.3. ANALISIS Y MEDICION DEL TRABAJO

El propósito del análisis y medición del trabajo es ayudar a la administración y a las ciencias del comportamiento, a obtener el uso óptimo de los Recursos Humanos y Materiales que estén a disposición de una organización, para llevar a cabo el trabajo al que se dedica. Fundamentalmente, este objetivo tiene tres aspectos:

1. La utilización más efectiva de la planta y del equipo.
2. La utilización más efectiva del esfuerzo humano.
3. La evaluación del trabajo humano.

El análisis y medición del trabajo se ha constituido en una de las técnicas más importantes del grupo que en la actualidad se conoce como ciencia de la productividad. Algunas técnicas tienen como objetivo final el permitir a las organizaciones crear una producción prescrita con menos consumo de los tres recursos básicos: Recursos Humanos, Recursos Materiales y Capital o Recurso Financiero.

Con demasiada frecuencia se ha acostumbrado aceptar la opinión en vez de los hechos siempre que se han organizado las actividades humanas, con el resultado de que las decisiones han tenido la

tendencia de basarse en lo que se creía que fuera verdad, más que en lo que se sabía que era cierto. La función del análisis y medición del trabajo es obtener hechos y después utilizarlos como un medio para mejorar. En consecuencia, se puede considerar al análisis y medición del trabajo, básicamente, como un procedimiento para determinar la verdad entorno a las actividades del personal de la organización, así como del equipo, existentes como medio para optimizar esas actividades. Esto significa, que proporcionará la manera de lograr mayor eficiencia productiva bajo las circunstancias prevalecientes.

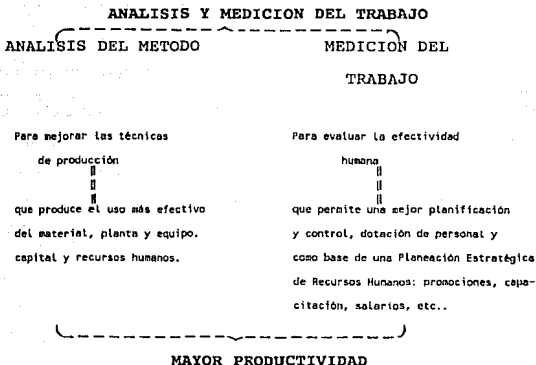


### 3.3.1 DEFINICION DEL ANALISIS Y MEDICION DEL TRABAJO

Para Currie (1979, pp. 62), quien ha sido uno de los autores que más a escrito entorno a este tema, "el análisis y medición del trabajo es el estudio del trabajo: del trabajo humano en el sentido y dignidad más profundos de la palabra, y no solamente en el significado especial y más restringido utilizado en la ciencia física. Incluso en la actualidad no se aprecia suficientemente que el análisis y medición del trabajo no está limitado al taller ni menos a la industria manufacturera. De una u otra manera se puede utilizar en cualquier situación en que se realice trabajo humano". El mismo autor señala que el British Standard 3138:1969 "Glosario de Términos en el Análisis y Medición del Trabajo" define el término "análisis y medición del trabajo" como: "Un servicio que se presta a la organización, basado en aquellas técnicas, especialmente el estudio del método y la medición del trabajo, que se utiliza para examinar el trabajo humano en todos sus contextos, y que conduce a la investigación sistemática de todos los recursos y factores que afectan la adecuación y la economía de la situación que se está revisando, para lograr un mejoramiento."

Definido en esta forma, el análisis y medición del trabajo se emplea para asociar dos grupos de técnicas distintas aunque completamente interdependientes. El modelo siguiente muestra a

estos grupos, los cuales han sido subtítulados: estudio o análisis del método y la medición del trabajo respectivamente.



**Fig. I LAS TECNICAS DEL ANALISIS Y MEDICION DEL TRABAJO**

Como lo sugiere el diagrama, las técnicas a las que se hace referencia, por una parte se ocupan de la manera como se efectúa el trabajo (esto es, el método), y por la otra del valor o contenido del trabajo, de la tarea en sí; aunque cabe aclarar que esta distinción es conveniente sólo para fines esquemáticos, ya que en la práctica los especialistas pueden dedicar la mayor parte de su

tiempo a una u otra técnica, desde el punto de vista de una organización, como un todo, lo que hace que se pierda una porción importante de los beneficios del análisis y medición del trabajo si se intenta utilizar cualquiera de estos grupos de técnicas sin emplear en forma adecuada el otro.

El British Standard 3138 (1969, citado en Currie, 1979, pp. 65) define al análisis del método como "el registro sistemático y examen crítico de los factores y recursos comprendidos en las formas existentes y propuestas de hacer el trabajo, como un medio para elaborar y aplicar métodos más sencillos y efectivos y de reducir costos." Y en este mismo texto se define a la medición del trabajo como "la aplicación de técnicas diseñadas para determinar el tiempo en que un empleado debe realizar determinado trabajo a un nivel definido de rendimiento."

El análisis del método, apoyado por la medición del trabajo, está enfocado principalmente a los dos primeros de los tres objetivos antes señalados: la utilización más efectiva de la planta y del equipo, y la utilización más efectiva del esfuerzo humano después de haber realizado el análisis apropiado del método. Ya que las técnicas de la medición del trabajo tienen como propósito evaluar el trabajo humano, al proporcionar información que puede ser utilizada para aumentar la efectividad de la planificación del trabajo y del propio control cotidiano, dotar de personal a la

organización y especialmente consolidar programas tales como: promociones, entrenamiento, planeación de carrera, salarios, etc..

En cada campo, las técnicas de análisis y medición del trabajo son principalmente los medios de registrar, en forma conveniente, el uso que se da o puede darse a los recursos de una organización para proporcionar bienes o servicios. Estos registros se analizan posteriormente siguiendo líneas determinadas para cerciorarse de dónde ocurren el esfuerzo innecesario y el desperdicio de todo tipo para que puedan tomarse las medidas necesarias para eliminarlos.

Al respecto, el propio Currie (1979) considera también que la exactitud en cualquier proceso de medición es algo relativo. Lo limita la capacidad técnica del instrumento de medición, distintos instrumentos tienen diferentes grados para alcanzar la máxima exactitud. Por ejemplo, un metro no constituye tan buen instrumento para medir ciertas longitudes como un micrómetro, debido a que no tiene la elevada capacidad de resolución. Por otra parte, a menudo un metro es un instrumento suficientemente bueno que da respuestas aceptables para fines específicos.

Así ocurre con las técnicas de la medición del trabajo. Es dudoso que se haya podido producir una técnica que tenga un grado de resolución y sensibilidad comparable al de un micrómetro, aunque desde luego, las técnicas dan resultados satisfactorios para cualquier propósito para el cual se hayan planteado los resultados.

Los observadores correctamente capacitados pueden alcanzar un alto grado de coherencia en sus resultados y medir en forma aceptable muchos tipos de trabajo. Al extenderse el uso de estas técnicas, se encuentra que se pueden aplicar con éxito a determinadas funciones rutinarias con alto contenido de trabajo mental. No obstante hasta hoy no se ha medido en forma práctica ni cuanto más exacta el trabajo completamente mental o íntegramente creativo.

Para concluir este apartado, vale la pena señalar que tanto la psicología de grupos como la psicología individual tienen algo que aportar a la comprensión de la manera como es probable que reaccionen las personas al análisis y medición del trabajo.

Ciertamente las reacciones de los trabajadores a las circunstancias de su trabajo y a su ambiente de trabajo, han despertado cada vez más interés durante los últimos años. En el siglo XIX, la motivación era bastante directa. El hombre trabajaba o se moría de hambre. En las primeras décadas de este siglo, los trastornos ocasionados por la Primera Guerra Mundial y por los años de depresión que le siguieron, hicieron que la gente estuviera agradecida de poder contar con algún trabajo y no les importaban las condiciones del mismo. Sin embargo, en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, el aumento de la conciencia social ha eliminado los aspectos más deplorables de una actitud basada en un beneficio económico como única preocupación y se ha prestado más atención al estudio de las motivaciones de los trabajadores. Todo

esto choca con la actitud hacia el análisis y medición del trabajo y el contexto humano en el cual debe actuar.

Empero como lo advierte Currie (1979, pp.266), "las empresas que han aplicado con mayor éxito el análisis y medición del trabajo son las que mantienen una estrecha vigilancia sobre las cuestiones humanas; de ahí el aforismo del análisis y medición del trabajo de que su aplicación es - diez por ciento técnica y noventa por ciento psicológica."

### 3.4 LA CALIDAD: DIMENSION DE LA PRODUCTIVIDAD

Aunque hoy en día se habla mucho de la productividad, todavía no hay una comprensión profunda de este concepto; lo anterior considero que se debe, en parte, a la complejidad de los temas que rodean y afectan a la productividad. Aún más, el mejoramiento de ésta es un tema extremadamente complejo y de una importancia vital.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la productividad debe incluir una dimensión de calidad; no obstante, con extrema frecuencia, tanto los académicos como los profesionales se refieren a la "productividad" y a la "calidad" como si se tratase de dos mediciones separadas del rendimiento. Pero como lo señalan Adam y cols. (1985, pp.21), "una parte significativa de cualquier ecuación de productividad es la calidad. No hay ningún valor económico en el hecho de incrementar los niveles de producción si el aumento está compensado por una calidad inferior."

En este sentido, en la actualidad existe gran interés en saber porque el National Productivity Board (NPB) apoya el concepto de calidad en vez del de productividad. La razón obedece a que se ha llegado a la conclusión de que los términos calidad y productividad son esencialmente dos distintas caras de la misma moneda. Sin

embargo, en el plano internacional, el término productividad puede tener implicaciones ideológicas.

En Occidente, casi todos los países se concentran en el concepto de calidad o calidad en el trabajo - debido a que el de productividad suele asociarse con un trabajo más intenso o con la reducción de trabajadores para lograr un mayor valor agregado por empleado.

En Japón, a diferencia de Occidente, siempre se ha utilizado la palabra "productividad". Esto se refleja en el hecho de que el Japan Productivity Center no haya cambiado de nombre por más de 35 años.

En otros países, como Singapur, se ha determinado que la palabra productividad resulta muy útil cuando se emplea como criterio para medir el grado de avance. Esto se debe a que es cuantificable en términos de valor no sólo dentro de las empresas y la industria sino también en el ámbito nacional. No obstante, en el plano operativo este concepto necesita adecuarse para cubrir tanto acciones individuales como un amplio rango de actitudes productivas que incluyen desde el orgullo en el trabajo y la capacitación hasta la participación en los programas de productividad y exactitud. Dentro del entorno laboral, todos estos aspectos pueden promoverse si se presentan como facetas distintas del concepto de calidad, término de fácil comprensión con escasas connotaciones negativas. Para las organizaciones, las variadas fases de la calidad traerán



consigno una mayor productividad y competitividad. Por tanto los conceptos de productividad y calidad se encuentran íntimamente vinculados y no es necesario desechar uno en favor de otro. Estas son sólo algunas de las ideas que fueron expuestas por Soon (1992), quien es Director Divisional del National Productivity Board (NPB), en el marco del seminario que con el tema "Experiencias exitosas sobre calidad", tuvo lugar del 12 al 13 de febrero del año pasado en la ciudad de Singapur.

A pesar de considerar al concepto de "calidad" como de fácil acceso o comprensión, éste tiene algunos de los mismos problemas, en cuanto a su definición, que el término "productividad". En un lenguaje común, un producto o servicio de "calidad" generalmente significa lo mejor: usualmente el modelo más costoso en un grupo de productos o servicios similares. Sin embargo, aquellas personas responsables de la calidad de un producto o de un servicio en una organización necesitan de una definición mucho más precisa. Esta puede hacer referencia a las tolerancias establecidas en la producción o al porcentaje de unidades que cumplan con esas tolerancias. Existe un gran número de definiciones precisas de calidad que reflejan distintas características de productos o de servicios, diferentes técnicas de medición, y diversas formas de expresar estándares.

Al respecto, Philip Crosby la define como "conformidad con los requerimientos". El Dr. W. Edwards Deming dice: "El control de la

calidad no implica lograr la perfección. Implica la producción eficiente de la calidad que el mercado demanda".

El Dr. Joseph M. Juran define la calidad como "adaptación para su uso". El Dr. Armand V. Feigenbaum llama a la calidad "el compuesto global de las características de mercadotecnia, ingeniería, producción y mantenimiento que conforman productos y servicios, y según el cual, al momento de usarlos satisfacerán las expectativas de los clientes."

La American Society For Quality Control y el American National Standards Institute definen la calidad como "la suma de las propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determinada." El Webster's Third New International Dictionary la define como "nivel de excelencia". Todas las definiciones anteriores son mencionadas por Harrington (1988, pp.41), quien a su vez define a la calidad como "el cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes a un costo que les represente valor."

En la práctica, esta palabra puede significar todo lo que nuestros clientes quieran que signifique. Cualquiera que sea su definición, lo cierto es que los clientes de todo el mundo quieren cada vez más de ella.

La política sobre calidad compromete a cada empleado a brindar al cliente productos y servicios con calidad competitiva y con oportunidad, y no sólo incluye al producto o servicio final que se brinda a un cliente ajeno a la empresa, sino que también abarca al que se entrega a los demás empleados de la organización. Es más, puesto que la calidad es responsabilidad de todos, la definición de calidad debe implicar este concepto de totalidad. Limitarla a las labores de producción es una forma infalible de aumentar los costos, reducir la productividad, y, a fin de cuentas, provocar el fracaso de la organización.

Con esta amplia perspectiva del cliente en mente, Harrington (1988, pp.42) considera que una definición de calidad podría ser: "cumplir las expectativas de los clientes o excederlas, a un precio que puedan pagar y en el momento en que requieran de nuestro producto o servicio."

### 3.5 MEDICION DE LA DIMENSION DE CALIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD

El tradicional punto de vista que algunas áreas del conocimiento tienen de la productividad al considerarla como una razón entre productos e insumos, refleja el concepto de la eficiencia válido para disciplinas como la economía o la ingeniería. La calidad, que muy frecuentemente se discute como efectividad, suele recibir una importancia secundaria respecto a la productividad. En algunas organizaciones se percibe un interés paralelo en la productividad y la calidad tradicionales, pero es poco usual que se haga un mayor hincapié en la calidad que en la productividad. Una plausible razón para no insistir en la calidad es que resulta difícil de medir, especialmente en las áreas u organizaciones de servicio.

Sin embargo, desde la perspectiva de Adam y cols. (1985, pp.27), "la calidad puede medirse en la misma estructura conceptual de producto a insumo que la productividad o eficiencia tradicionales. Si es posible hacer esto, puede descartarse uno de los obstáculos contra la calidad en las organizaciones, esto es la barrera de la medición de la calidad. La organización puede esforzarse por mejoramiento en la productividad desde una base más amplia si la calidad puede identificarse y medirse de modo similar a la cantidad."

En el nivel inferior de las organizaciones, donde se mide la calidad del desempeño individual y del grupo pequeño, pueden recabarse datos de escalas de intervalo y de razón. Caso concreto, el número de errores que comete un cajero de banco en el ajuste de efectivo en un día, es una dimensión de calidad mensurable en una escala de razón. En los niveles organizacionales que se ubican por encima del nivel operativo, a los administradores se les suele considerar responsables de los rendimientos individuales agrupados de los trabajadores de línea. El rendimiento de grupo a menudo constituirá datos de escala de intervalo o de razón, como pudiera ser un "x" porcentaje defectuoso.

Independientemente de ello, cuando un ambiente de servicio o administrativo sustituye a un ambiente de fabricación orientado al producto, los rendimientos tanto individuales como de grupo por lo general deben medirse más subjetivamente. Es más difícil identificar y medir los atributos del producto; por lo tanto, la definición de las variables de producto en la medición asociada es menos rigurosa. Por lo que no es extraño que al medirse la calidad de la función de servicio a nivel organizacional se encuentren datos nominales u ordinales.

A juzgar por la literatura que versa sobre la calidad y la productividad, se entiende que "el problema de la medición se centra en medir: 1) La Tecnología, 2) Las Dimensiones Psicológicas o Sociológicas del Trabajo y 3) Las variables del Rendimiento

**Económico.** De modo que, cualquier esquema de medición desarrollado deberá tener la flexibilidad para medir la combinación de variables tecnológicas, conductuales y económicas que afectan claramente la dimensión de calidad de la productividad." (Op. cit., pp.28).

Es una realidad que la mayor parte de las actividades cuentan con dos elementos de medida fundamentales: una medida de productividad y una medida de calidad. Normalmente la productiva se mide dividiendo la producción total entre el insumo total. La calidad, por su parte, se mide en términos del porcentaje de producción aceptada o buena. Al respecto, Harrington (1988) consigna que el verdadero mejoramiento tiene lugar cuando tanto las mediciones de productividad como las de calidad mejoran, o cuando una de ellas mejora mientras que la otra se mantiene sin cambio.

### 3.5.1 LA MEDICION DE LA CALIDAD

La calidad se mide en un ambiente de fabricación de producto ya sea por atributos o por variables. La medición de atributos implica aquellas características del producto que lo hacen ser "bueno" o "malo". En tanto la medición por variables se admite en aquellas características del producto que son mensurables en una variable o escala de razón. Ejemplos de esto último, son la temperatura, la longitud, la densidad, el diámetro, etc.. Las características de atributo del producto se prestan al análisis usando la distribución binomial; mientras que las características variables se prestan a la medición mediante una gama más amplia de probabilidades.

Tratándose de servicios se piensa en la medición para aplicarla a la organización total, o para aplicarla a una función de servicio dentro de ésta. En este caso no existiría ningún producto para medir, la medición recaería sólo sobre el servicio. Los servicios por lo general no se almacenan; se consumen al generarse. En ocasiones el productor del servicio es, de hecho, el verdadero consumidor. Las características de este tipo de servicio dificultan la medición ya que el servicio generado es más intangible.

Puede haber - y de hecho hay - medición por atributo, similar a la medición en la fabricación. El servicio puede juzgarse cualitativamente como bueno o malo; en cambio la medición específica por variable resulta mucho más difícil. La calidad se mide principalmente por las quejas de los clientes, las actitudes de los consumidores, la observación, o a través de la evaluación subjetiva que hace el propio productor. En general, no existen métodos formales para la medición de la calidad del servicio. Por lo que en suma, el problema de la medición de la calidad del rendimiento o del desempeño es sustancialmente más difícil de realizar en los servicios que en la fabricación de productos.

Sin embargo, a pesar de la dificultad que representa el medir esta dimensión de la productividad (calidad), una definición general de ésta debe encontrarse al alcance de la comprensión general del término y también referirse a su uso técnico y sobre todo específico para que éste sea operacional. Debe ser lo suficientemente exacta para permitir la medición, pero lo bastante general como para aplicarse a una gran variedad de atributos de un producto o servicio. Es por ello que Adam y cols. (1985, pp.22), consideran que la siguiente definición de calidad podría cumplir con estos objetivos:

"La calidad es el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de estándares predeterminados, relacionados con las



características que determinan su valor en el mercado y su rendimiento en función del cual ha sido diseñado."

Una definición de calidad debe satisfacer varias pruebas. Estas pruebas se conocen como clasificaciones básicas de la calidad. Al respecto, Adam y cols. (1985) señalan cinco características clave de la calidad, mismas que se describen a continuación:

La primera clasificación es dicotómica. Las características dicotómicas se consideran binarias; es decir, son buenas o malas, aceptables o inaceptables, presentes o ausentes, etc.. por otra parte, las características continuas constituyen factores que caen en algún punto de una escala; la escala puede ser mensurable o no.

Esta definición de calidad cubre ambas situaciones. "El grado en que un producto o servicio se ajusta a ..." puede contestarse con un sí o un no, o puede responderse con una variación.

Una segunda clasificación de calidad es aquella que hace referencia a una unidad específica en oposición a un conjunto o grupo de unidades. Al indicar cómo la unidad cumple o no con los criterios establecidos, esta definición puede referirse a una unidad de un producto o servicio. Sin embargo, se aplica igualmente bien a la variación promedio del estándar de un grupo de objetos producidos o al porcentaje defectuoso en un lote.

Otra clasificación de las características de calidad se da en términos de atributos funcionales y estéticos. Un atributo funcional afecta directamente el rendimiento del producto o servicio. Un atributo estético afecta la apariencia o alguna otra característica que, si es defectuosa, hace que el producto o servicio resulte menos deseable en el mercado, pero desde luego, no afecta el rendimiento de la función perseguida.

Una cuarta característica de la calidad es la mensurable en contraposición a la de juicio. Los atributos como el tamaño, la temperatura, el voltaje, etc., son fácilmente mensurables. Por lo tanto se establecen estándares en términos de estas mediciones y éstos con comunicados a los responsables de llevar a cabo las mediciones. En tanto, el sabor, la apariencia y otras características subjetivas sólo pueden ser juzgadas por el experto que decide si la unidad satisface o no el estándar. En esta definición de la calidad, el "estándar" y el "grado de conformidad" pueden referirse a procesos de medición o de juicio.

Una característica final por considerarse en la calidad es la de la puntualidad. Con frecuencia, este atributo está asociado con los servicios más que con los productos, pero deberá aplicársele a ambos. Un producto o servicio que no se encuentre en el lugar correcto y en el momento adecuado, puede clasificarse como "defectuoso", así como uno que llega a tiempo, pero que es inaceptable. Como el tiempo es una escala continua, la puntualidad

puede expresarse dentro de esta definición de calidad como un estándar adicional con un rango de aceptabilidad.

### 3.5.2 CULTURA EMPRESARIAL: HACIA EL JUSTO A TIEMPO

No es tarea fácil tomar una organización orientada hacia la producción de cantidades y cambiar el énfasis a producción de calidad. Sin embargo, Dear (1990) considera que esto es lo que significa trabajar con JIT (Just in time), o lo que es lo mismo "Justo a tiempo" (JAT).

La cultura oriental y en especial la japonesa tiene un criterio sencillo de compromiso con la calidad, y aquí valdría la pena preguntarnos, ¿estamos dispuestos a detener la producción con el fin de resolver un problema como éste? En realidad creo que la mayoría de nosotros no lo estamos. Seguramente argüiríamos que si paráramos la producción cada vez que tuviéramos un problema relacionado con la calidad, nunca saldría adelante nada. Esta es una respuesta curiosa, pero típica de Occidente. En efecto, estamos diciendo que no podemos permitirnos dedicar tiempo a mejorar la calidad, quizá porque ésta es uniformemente mala. Es un hecho que simplemente no tiene sentido. No haya duda que quisiéramos que la calidad mejorara, pero lo ideal sería que esto ocurriera paralelamente con la continuación de la producción en lugar de, según vemos, cambiarla.

Al respecto, Dear (1990) señala que la mentalidad de detener la producción es algo para lo cual tenemos que prepararnos. Al trabajar con JAT, en relación con la calidad, es necesario desarrollar una conciencia de esto en todos los niveles de la compañía. Significa que todos dentro de la empresa deben tener interés en ella y, muy importante, que están preparados para tomar cualquier medida que sea necesaria para asegurar que sea así. Esto es a lo que se refiere un control total de calidad.

La calidad no la determina una sola persona o área. La mayoría de los departamentos tienen alguna contribución a la calidad del producto que se hace o servicio que se brinda.

Si los altos directivos de una organización están dispuestos a colocar la calidad ante cualquier otra cosa, aunque claro esto no es un asunto fácil, este mensaje rápidamente se infiltrará por los niveles de mando, al área, donde se determina la calidad.

Lo que es cierto, es que si el objetivo es mejorar la calidad, necesitamos saber cuáles son los actuales niveles. Esto puede parecer fácil de establecer, ya que actualmente se reciben montones de papeles con estadísticas de calidad.

No obstante, con frecuencia éstos sirven más para confundir que para ayudar. Dado que puede ser que se estén recopilando demasiados datos o que el formato donde se concentra esta

información no permita sacar conclusiones adecuadas. Lo que es inevitable, es que para cada proceso se debe determinar cuidadosamente, cuál es la principal medida de calidad y cómo se va a dar a conocer ésta.

Esto último, pudiera resolverse con lo que Dear (1990, pp.95) llama "el síndrome del tablero de puntaje... En cualquier esfuerzo, una información numérica que nos diga cómo nos estamos desempeñando, es un factor de alta motivación. Cuanto más clara y rápida es la información proporcionada, más alto será el efecto de motivación."

En síntesis, para tomar en serio la calidad debemos comenzar por asegurarnos de que contamos con métodos claros y altamente visibles para evaluarla.

### 3.6 PARTICIPACION EN EQUIPOS

Los estudios realizados en toda clase de ambientes de organización indican que los grupos pueden ayudar a las personas a satisfacer sus necesidades, desde las de sobrevivencia hasta las de autorrealización.

Una y otra vez se ha demostrado que sin la organización informal, el sistema formal trabajaría con menos efectividad y ocasionalmente dejaría de trabajar del todo. La organización formal prescribe relaciones operativas entre las funciones, pero las obligaciones de trabajo asignadas a las personas y los medios que se utilizan para evaluarlas los inducen en realidad a no cooperar.

La organización informal surge con frecuencia de acuerdo con la ocasión y compensa las limitaciones del sistema formal fijado por la administración de la organización. Los grupos de amigos, compuestos por personas hacen posible conocerse entre ellos, como algo más que personalidades o funciones segmentadas. En este sentido, Hampton (1989, pp.96) señala "que cuando los grupos de trabajo proporcionan un punto de atención satisfactorio para las personas, se reducen el ausentismo y la rotación. Por supuesto, se pueden contemplar la reducción de costos, las demoras y otros

problemas asociados con el ausentismo, como una contribución a la efectividad de la organización como un todo."

Es por esto que, las mismas herramientas para el análisis que han permitido observar algunas de las propiedades y procesos subyacentes a los grupos, ayudan también a penetrar la unidad de las relaciones intergrupales. Los conceptos de interacción, actividad, sentimientos, interdependencia, organización informal y en especial el de cohesión, agudizan la visión de la forma en que los grupos interrelacionados que componen organizaciones totales afectan el desempeño y la propia satisfacción.

Como consecuencia de ello es que la gran mayoría de los ejecutivos del mundo están empezando a reconocer que cuentan con un vasto potencial inexplorado en las mentes de sus trabajadores. Este talento y conocimiento puede emplearse con eficacia para mejorar, tanto los productos y los servicios como la propia eficiencia. Es un error emprender actividades en equipo sólo para resolver problemas. Debe concederse más poder de toma de decisiones a los equipos.

Harrington (1988, pp.90), al hablar acerca del empleo de los equipos, destaca que el presidente de General Motors, F. James McDonald, hizo la siguiente declaración: "En lo que mí concierne, es la única forma de operar el negocio; en el mundo de hoy no existe otra." Del mismo modo, este autor consigna lo que Tom



Peters, coautor de "En busca de la excelencia", dijo: "El peor fracaso de los negocios de Estados Unidos ha sido el de considerar al empleado como parte del problema y no como parte de la solución."

El Dr. Ishikawa, máxima autoridad en calidad del Japón declaró acerca del uso de los equipos: "Una filosofía favorecedora del desarrollo personal de los empleados fomentará el éxito del programa; una filosofía encaminada a la mera utilización de los empleados causará el fracaso del programa...", citado en Harrington (1988, pp.90).

La participación en equipo se consigue porque brinda a los participantes la oportunidad de tomar decisiones y de corregir problemas. El concepto de formación de equipos implica que la alta dirección deposite más confianza y responsabilidad en las manos de los gerentes de primer nivel y de los empleados. Este mismo concepto implica, en sentido inverso, que los gerentes de primer nivel y los empleados entiendan que, junto con esa mayor responsabilidad, también es mayor el compromiso que adquieren ante la organización por mejorar la calidad, la efectividad y por supuesto, en la gran mayoría de los casos, las utilidades.

Se debe tener presente un factor más: la convicción de los empleados de que pueden confiar en la administración. Sin un fuerte sentimiento de confianza y respeto mutuos, es difícil y casi

imposible, lograr que los empleados identifiquen los problemas y los resuelvan.

### 3.6.1 EL SISTEMA HOMBRE-GRUPO

El trabajador es una parte del sistema hombre-máquina; pero más importante para el psicólogo es que el trabajador es parte de un sistema hombre-grupo; trabaja con otros individuos en un encuadre social.

Hasta hace muy poco se había pasado por alto en las organizaciones la importancia del sistema hombre-grupo. La organización formal con su esquema racional de cómo se deben hacer las cosas trató al grupo casi como si estuviera formado por piezas intercambiables. En consecuencia, dentro de las organizaciones se ha acentuado la relación de la persona con su tarea; pero no se ha conferido importancia a la relación de la persona con sus compañeros de trabajo. La tradición de individualidad de nuestra cultura ha contribuido a la lentitud con que hemos reonocido el valor del medio psicológico y social del lugar de trabajo.

El sentido común y en especial la investigación conceden fuerza a la tesis de que en las organizaciones, las relaciones de persona a persona o de grupo a grupo son de primordial importancia para el individuo y para la productividad de la organización.

Al respecto, Smith y Wakeley (1977, pp.105) definen al grupo de trabajo como "una clase especial de grupo psicológico. Requiere que a cada uno de sus miembros se le asignen tareas específicas que se compaginen entre sí, de tal modo que el grupo haga una labor que ayude a otros grupos de trabajo. A diferencia de muchos otros grupos psicológicos, el grupo de trabajo persiste: los miembros antiguos pueden salirse y entrar otros nuevos, pero el grupo, como sistema social productor, sigue siendo el mismo."

Ahora bien, la eficacia de un grupo se mide por su éxito para alcanzar sus metas. Sin embargo, los grupos pueden tener, y generalmente tienen muchas metas, algunas especificadas con claridad y otras no.

En los grupos son casi inevitables ciertos conflictos entre las metas. Las metas del grupo pueden chocar con las de los individuos o al contrario. Y también algunas metas del grupo pueden chocar con otras metas del grupo, de modo que debe sacrificarse el logro en una dirección para obtener el de otra. Finalmente, las metas que se fije el grupo pueden estar en pugna con las que imponga alguien de fuera. Por tanto, la eficacia de un grupo no puede determinarse del todo midiendo sólo la satisfacción de sus miembros o el logro de las metas del grupo. Su eficacia total debe valorarse midiendo sus logros en todas esas direcciones. En general, a menos conflictos entre los miembros, el grupo y la organización, mayor la eficacia del grupo.

Smith y Wakeley (1977) consideran al respecto que mientras más eficaces sean los grupos de trabajo de una organización, más a fondo aprovechará ésta sus recursos humanos.

Una realidad más consiste en que la asignación de tareas definidas a cada individuo dentro de un grupo desalienta el desarrollo de las metas fijadas por un grupo. En la mayoría de los grupos de trabajo, sin embargo, las metas de grupo se pueden desarrollar a pesar de los esfuerzos de una administración por fijar tareas individuales y por dar premios individuales.

Si bien es verdad que la fijación de metas es importante, igualmente trascendental es que los trabajadores estén motivados para alcanzarlas. Considero que el dar al grupo información sobre su desempeño es uno de los medios más eficaces para el logro de las metas. Y por supuesto, mientras más pronto se le pueda dar esta información, mejor.

El fijar medidas de desempeño para el grupo es una de las tareas más difíciles, más importantes y más ingratas de la organización. Después de examinar Eddy (1963) las medidas de desempeño existentes en una serie de compañías, concluye: "La insuficiencia de datos objetivos sobre la productividad a nivel departamental y el desacuerdo entre los entrevistados con relación a la índole de los criterios relevantes o su aplicación a la situación, hace pensar en una falta de reconocimiento por parte de la administración de

la necesidad de datos de criterio claramente especificados... establecer metas claras y alcanzables conducirá a un desempeño más eficaz y a la satisfacción final del trabajo cuando se alcancen las metas", referido en Smith y Wakeley (1977, pp.113).

### 3.6.2 DESEMPEÑO DEL GRUPO

Dos aspectos del desempeño del grupo resultan ser a menudo lo más importantes en el funcionamiento de las organizaciones: 1) la relación entre cohesión y desempeño del grupo, y 2) las diferencias entre la solución y toma de decisiones en forma individual y en grupo.

Con relación al primer aspecto citado, Robbins (1990, pp. 199) consigna que "las investigaciones revelan que los grupos muy cohesivos son más eficaces que los de menor cohesión, pero la relación es más compleja y no nos permite afirmar que normalmente un alto grado de cohesión es bueno. Primero, ese tipo de cohesión es a la vez causa y consecuencia de una gran productividad. Segundo, la relación está modificada por el grado en que la actitud del grupo coincide con sus metas formales o con las de la organización de que forma parte."

Desde este punto de vista, la cohesión influye en la productividad y ésta a su vez en la cohesión. El compañerismo aminora la tensión y crea un ambiente propicio para alcanzar las metas del grupo. Pero según se señaló con anterioridad, la consecución de dichos objetivos y el hecho de que los miembros se sientan parte de una unidad eficiente viene a incrementar el compromiso de ellos. La

otra cara de la moneda es que el triunfo viene a reforzar el compañerismo y mejora la cohesión; es decir, un rendimiento satisfactorio aumenta la atracción entre los miembros y el deseo de compartir.

Pero más importante aún ha sido el reconocimiento de que la relación de la cohesión y la productividad dependen de la correspondencia de la actitud del grupo con sus metas formales o grupos de trabajo de la organización de que forma parte. Por lo que, cuanto mayor cohesión tenga un grupo, más se apegarán sus integrantes a las metas.

Con respecto a esto último, Robbins (1990) señala también que si estas actitudes son favorables (esto es, buena productividad, trabajo de calidad, cooperación con personas ajenas al grupo), un grupo cohesivo será más productivo que otro de menor cohesión. Pero si la cohesión es fuerte y las actitudes son negativas, la productividad presentará decrementos. Si la cohesión es baja y se apoyan las metas, la productividad se eleva pero menos que en una gran cohesión (situación de gran apoyo). Cuando la cohesión es baja y las actitudes no respaldan las metas de la empresa, al parecer la cohesión no ejerce un efecto considerable sobre la productividad. Estas mismas conclusiones se resumen en la siguiente figura.



## COHESION

Alta

Baja

Correspondencia			
entre las metas del grupo y las de la organización	Grande	Fuerte incremento de la productividad	Moderado incremento de la productividad
	Poca	Disminución de la productividad.	Efecto no significativo en la productividad.

Fig. J RELACION ENTRE COHESION Y PRODUCTIVIDAD

Resumiendo, la cohesión interviene de manera significativa en el nivel de productividad de un grupo. Y ese influjo depende del grado de correspondencia existente entre la actitud del grupo o sus metas y las de la organización de que forma parte.

Cartwright y Zander (1971, pp.216) llegaron a las mismas conclusiones que Robbins, al advertir que "si se considera la productividad del grupo como función, en parte, del éxito del grupo para influir sobre sus miembros, queda claro que la cohesión debe ser un determinante de la productividad. Sin embargo, la dirección que tenga la inducción del grupo determina en gran parte que la cohesión aumente o disminuya la productividad. Si el grupo intenta influir sobre sus miembros para que aumente la productividad, los grupos de cohesión alta deben ser más productivos que los grupos de cohesión baja. Si el grupo intenta disminuir la productividad, los grupos de cohesión baja deben ser más productivos que los de

cohesión alta. En ambos casos, los grupos más cohesivos tienen mayor éxito para influir en sus miembros."

Por lo que hace al segundo aspecto del desempeño del grupo, referido a las diferencias entre la solución y toma de decisiones en forma individual y en grupo, muchos estudios han revelado que las soluciones de problemas en grupo tienden a ser un poco mejores que las que normalmente se consiguen en forma individual.

Stoner y Wankel (1989) argumentan al respecto que en parte, el mejor desempeño de los grupos se debe a que hay mayores probabilidades de descubrir los errores, pues un número más grande de personas está examinando las soluciones propuestas. Más aún, los miembros del grupo aportan nueva información al problema y además generan más soluciones alternas.

### 3.6.3 ¿QUE SON LOS EQUIPOS?

Un equipo normalmente surge cuando dos o más entidades similares se coordinan para atender una tarea específica. Harrington (1988) advierte que en la actualidad, son cuatro los tipos de equipos que más se utilizan en el mundo:

1. Equipos de Mejoramiento.
2. Círculos de Calidad.
3. Equipos para el mejoramiento de los procesos.
4. Fuerzas (o equipos) de trabajo.

Reconceptualizando lo planteado por Harrington (1988), aún cuando los cuatro conceptos tienen aforo en una misma organización, el equipo de mejoramiento es el medio óptimo para llevar a cabo el proceso de mejoramiento. Los equipos departamentales para el mejoramiento (EDM) están constituidos por todos los trabajadores de un mismo departamento, y están proyectados como un centro de atención y un medio para que todos sus miembros participen en una labor ininterrumpida dirigida a mejorar tanto el nivel de la calidad como la productividad del departamento.

Derivado de lo anterior, las dos tareas básicas del equipo pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) Identificar los problemas que causan errores y/o los elementos que disminuyen la productividad del departamento, y
- b) Desarrollar e implantar las acciones correctivas tendientes a eliminar esos obstáculos que impiden una mayor productividad y/o un desempeño libre de errores.

Ello significa que los esfuerzos del equipo deben dirigirse a las actividades propias del departamento; asimismo, el equipo debe definir los problemas y establecerles prioridades, convirtiéndose también en el responsable de fijar los objetivos de mejoramiento del departamento y de definir las actividades que habrán de permitirle cumplir o sobrepasar tales metas.

Este tipo de equipo (EDM), funciona porque permite que sus integrantes comprendan cuál es la posición que ocupan dentro de la sección, y les demuestra la veracidad del compromiso que la administración ha adquirido ante el proceso de mejoramiento, no sólo por las palabras que pronuncia, sino por las acciones que toma y por las prioridades que fija. También da pauta para que las personas que más conocen de cierta actividad opinen acerca de su trabajo y, ocasionalmente, logren que se modifique el sistema que han venido empleando.

Otro factor que quizá resulta más sutil, pero posiblemente más importante, es el efecto de la presión que los compañeros ejercen sobre el desempeño de los individuos. Cuando el departamento se

mide como grupo, sus integrantes empiezan a ayudar y a vigilar a quienes afectan el desempeño global, con lo cual mejora la calidad y la productividad. Además, el EDM permite a los líderes informales ejercer su influencia sobre la administración al establecer las metas, los estándares de desempeño y al planificar las actividades. De este modo, al convertir a los líderes informales en parte del proceso de mejoramiento, la administración se allega a un aliado muy poderoso que en ciertos casos ejerce una importante influencia sobre los empleados.

Ahora bien, en términos generales el poner en práctica un equipo departamental para el mejoramiento trae consigo los siguientes beneficios y desventajas (Harrington, 1988):

1. Todos los trabajadores están activamente involucrados en el proceso de mejoramiento.
2. Los trabajadores que contribuyen al éxito del proceso de mejoramiento pueden ser premiados por la Administración.
3. Se refuerzan los rasgos de liderazgo.
4. Se desarrollan métodos y aptitudes para la solución de problemas y los auténticos problemas se resuelven.

5. El gerente del departamento no deja de ejercer sus papel de líder del departamento.
6. Mejora el amor propio de los trabajadores.
7. Los trabajadores empiezan a actuar como supervisores de las actividades del departamento.
8. Se establece un sistema de medición de las actividades más importantes del departamento.
9. Las metas personales de los trabajadores se alinean con mayor facilidad a las metas del departamento y de la organización.
10. Las relaciones gerente-trabajadores mejoran ya que estos últimos se dan cuenta de que la administración muestra un auténtico interés por sus problemas y por el propio proceso de mejoramiento.
11. Todo lo anterior respalda una filosofía que apoya el desarrollo personal.

Por lo que hace a las desventajas que genera un equipo departamental para el mejoramiento, la principal radica en que todo el departamento deja de realizar sus funciones normales cuando sostiene sus reuniones en equipo. No obstante, la mayor parte de

los departamentos se ajustan con rapidez a este sistema, y los resultados son superiores en un corto plazo.

Resumiendo, el trabajo en equipo no solamente comprende la revisión de diversos conceptos y valores sobre las relaciones humanas tradicionalmente aceptadas para lograr la integración de equipos de trabajo, sino también la exposición de una serie de métodos y técnicas para transformar una parte importante del trabajo individual de directivos y supervisores en un verdadero trabajo de equipo.

#### 3.6.4 MODELOS DE DIAGNOSTICO EN EQUIPO

El diagnóstico abarca una serie de actividades que ayudan a los equipos de trabajo a describir y comprender las condiciones actuales del sistema institucional. Estos modelos de diagnóstico se aplican con los siguientes propósitos:

- Generar una retroalimentación de información para los directivos y supervisores que tienen a su cargo la operación del sistema.
- Propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas mediante la definición de los problemas del equipo de trabajo.
- Desarrollar en los equipos de trabajo la habilidad para detectar problemas potenciales y resolverlos en forma preventiva, y
- Descubrir oportunidades de desarrollo y de enriquecimiento del trabajo a partir de la información obtenida.

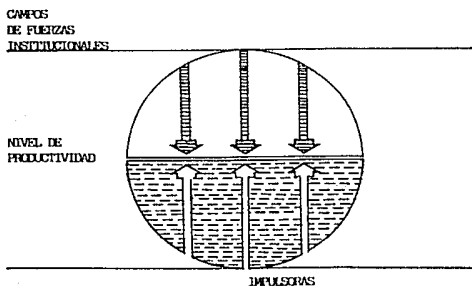
Entre los principales modelos de diagnóstico, destacan los referidos por García y cols. (1988), cuyos principios y propósitos se señalan a continuación:



**Diagnóstico de Fuerzas Organizacionales (DIFO)**, cuyo propósito es el análisis integral de la institución por el equipo de trabajo en el nivel directivo. Este modelo permite una visión sintética de las fuerzas que propician el desarrollo de una institución, así como de las que lo impiden a la luz de su historia y su medioambiente.

El modelo se fundamenta en la teoría del campo de fuerzas de Kurt Lewin y en el enfoque sistémico de las organizaciones desarrollado por French y Bell.

El análisis del campo de fuerzas suele ser ampliamente utilizado por su sencillez, y a la vez, por la seguridad que proporciona en el desarrollo del diagnóstico organizacional.



**Fig. K DIAGNOSTICO DE FUERZAS ORGANIZACIONALES  
(DIFO)**

La tesis de Lewin aplicada al diagnóstico institucional se expresa como sigue: "lo que ayuda a elevar el nivel de productividad constituye una fuerza impulsora y aquello que lo estorba es una fuerza en sentido contrario, denominada restrictiva", citado en García y cols. (1988).

El diagnóstico de fuerzas organizacionales se realiza a través de un taller de trabajo, en el cual se propicia la participación activa del equipo directivo.

El hecho de que se propicie la participación de los miembros del cuadro directivo facilita el asumir los resultados del diagnóstico, sin tener que persuadir a tales miembros como sucede en los métodos tradicionales. Además, favorece para que esos miembros se aboquen, con mayor responsabilidad, a la implementación de acciones que resuelvan los problemas.

La dinámica de este modelo de diagnóstico permite que los participantes manifiesten sus puntos de vista sin preocuparse porque coincidan con los del líder formal del equipo, utilizando fichas de juego para identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas. Con esto se protege el anonimato.

Como objetivo del diagnóstico se plantea la identificación de las principales fuerzas impulsoras y restrictivas de la institución, considerada como un sistema total y, en particular, de los

subsistemas de los objetivos estructural, tecnológico, normativo y social-humano. Cabe señalar que este modelo también puede ser empleado para el estudio de las diferentes unidades de trabajo que componen una organización.

**Método de Jiro Kawakita Team (TKJ)**, que tiene por objeto diagnosticar los aspectos relacionados con la tarea del equipo de trabajo.

Este método es una modificación al "KJ" que el Sr. Jiro Kawakita, desarrollo dosificando y ordenando la información, no como tradicionalmente suele hacerse, sino de manera creativa y dando especial interés a la eliminación de juicios o conclusiones apriorísticas, para mostrar finalmente los resultados en forma gráfica.

El Sr. Shigueru Kobayashi, ideó el método TKJ, cuyos fundamentos son casi idénticos a los del "KJ", pero contiene un proceso de conceptualización en grupo, basándose en el tema de interés común, que le permite un mayor alcance.

Las letras K y J, son las iniciales del Sr. Jiro Kawakita; y la letra T es el "Team", palabra inglesa que significa "equipo de trabajo".

El objetivo principal del método TKJ es lograr la identificación de problemas básicos al tomar como antecedentes hechos y no juicios.

Para la aplicación de este método se deberá, primero, formar el equipo de trabajo. Este no deberá ser mayor de diez personas, ya que se pierde el efecto de participación, pero incluirá a las personas afectadas por el problema.

La experiencia ha demostrado que el método es más productivo cuando el equipo se reúne en algún lugar que les permita olvidar el ambiente de trabajo en que viven.

En el método TKJ es importante la actitud que adopte el facilitador, pues gran parte del éxito depende de su actuación, debe tener una posición madura y utilizar su buen juicio cuando se presenten diferencias en el equipo. Además tiene que ser imparcial cuando el equipo pida su opinión.

Es importante que el facilitador no trate de manipular al equipo. Se concretará a explicar el método, a cerciorarse de que las tarjetas contengan hechos y a clarificar posiciones opuestas entre los participantes.

**Método de Factorización, Análisis y Simplificación del Trabajo. (FAST).** Los fundamentos teóricos del método FAST se encuentran en las técnicas de enriquecimiento y simplificación del trabajo, las

cuales permiten efectuar un análisis cualitativo y cuantitativo de los procedimientos.

La búsqueda constante de métodos de trabajo que faciliten la ejecución de la tarea es una obligación permanente e ineludible del cuadro directivo; no sólo representa la optimización del rendimiento, sino que permite el aprovechamiento racional de los recursos con que cuenta la institución.

El término enriquecimiento del trabajo ha tenido numerosos significados por la diversidad de sus aplicaciones. En este caso se entiende como un método de análisis de los procedimientos de trabajo para determinar las modificaciones y los cambios pertinentes en cada una de las actividades, de tal forma que coadyuven al mejor funcionamiento de un equipo de trabajo.

En la técnica de simplificación del trabajo es necesario hacer un examen crítico y sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo una labor; habiendo realizado esto, podremos utilizar los más sencillos y eficaces.

Los propósitos básicos del método FAST consisten en facilitar la ejecución del trabajo, lograr mayor sencillez en las operaciones y distribuir en forma equitativa la labor a los miembros del equipo. Por lo que, resumiendo este modelo se encuentra orientado

principalmente al estudio de los procedimientos utilizados por el equipo de trabajo.

Con la aplicación del método FAST los participantes obtienen una visión integral del procedimiento sujeto a revisión, e identifican los factores y elementos que determinan la funcionalidad del mismo.

De esta manera los miembros del equipo de trabajo disponen, respecto a los procedimientos, de información significativa que facilita el análisis de las causas que determinan su falta de funcionalidad y permite aportar sugerencias para su rediseño.

**Inventario para Determinar la Situación Socioafectiva del Equipo de Trabajo (SSET).** El inventario para determinar la situación socioafectiva del equipo de trabajo (SSET) fue desarrollado para identificar la opinión que tienen los miembros acerca de diez aspectos que influyen en su actitud ante el trabajo colectivo, según las investigaciones realizadas por William Gordon y Roger Howe. García y cols. (1988) citan los diez aspectos, adaptados a las condiciones latinoamericanas, que cubre este instrumento, y que son:

1. Comunicación.
2. Políticas y prácticas.
3. Cooperación y coordinación.
4. Imagen y reconocimiento entre compañeros de trabajo.
5. Ejecución y Evaluación.

6. Reputación.
7. Supervisión.
8. El trabajo en sí mismo.
9. Entrenamiento y desarrollo.
10. Condiciones de trabajo.

La situación socioafectiva de los miembros del equipo de trabajo se determina por medio de la administración de un cuestionario que los participantes responden con estricto carácter anónimo.

Una vez concentrada la información, se representa en forma gráfica y se retroinforma al equipo, con el propósito de realizar un análisis de los factores más importantes en una sesión de trabajo, conducida por un facilitador profesional. El inventario SSET ha sido utilizado con éxito en fases de iniciación de la integración de un equipo de trabajo.

## RESUMEN

Ahora bien, como colofón del presente capítulo, bien vale la pena destacar las siguientes reflexiones:

"Las escaleras se barren de arriba para abajo" nos dice la sabiduría popular. Y tal parece que cada día en el mundo organizacional, esta gran verdad cobra una dramática realidad.

Se ha dicho de los trabajadores mexicanos que son indolentes, flojos, irresponsables, etc.. Y sin embargo, otro adigio viene a colación: "No tiene la culpa el indio, sino quien lo hace compadre." Y es que en toda relación humana la calidad de conducta de una persona, no es tan original como aducen algunos, sino que es "situacional", es decir, depende de las circunstancias específicas y a su vez de la calidad de la conducta desplegada por la otra u otras personas. De tal manera que el hecho de que un trabajador o empleado se conduzca de una manera poco adecuada en el desempeño de sus labores y sin armonía con la misión organizacional, dependerá del grado de tolerancia que ante esta situación manifiesten su jefe inmediato y demás jefes superiores.

Es una realidad que una adecuación deficiente suboptimizará la capacidad del trabajador y reducirá su motivación. De igual forma los factores de grupo pueden favorecer o mermar la productividad. Las normas del grupo pueden estimular al trabajador a alcanzar una mayor productividad o a reducirla. La fuerza con que las normas afectan al comportamiento dependerá de la cohesión del grupo. Cuanto más cohesión tenga, mayor será la influencia de sus normas. Un estilo de liderazgo adecuado estimulará una productividad más elevada. Asimismo, el conflicto extremo en el grupo perjudica la productividad.

Por último, es preciso reconocer que la estructura de la organización, sus políticas, procedimientos y cultura afectan a la



productividad. Cuando está debidamente planeada, la estructura global, el diseño de los puestos específicos y el ambiente físico del trabajo favorecen una alta productividad. Desde luego, cuando estos factores están mal diseñados impiden al trabajador alcanzar su pleno potencial. La Evaluación del Desempeño constituye un elemento decisivo que repercute en la motivación y, a la postre, también en la productividad. De modo parecido, si los premios no se fundan en la productividad, no reforzarán ese comportamiento. En fin, la cultura de la organización representa un factor importante que incide en la productividad. Igual que las normas del grupo, la cultura comunica a los trabajadores la importancia que se concede a la productividad.

## **CAPITULO 4**

### **"ANALISIS CRITICO Y PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL DE LA RELACION: EVALUACION DEL DESEMPEÑO - PRODUCTIVIDAD"**

**ANALISIS CRITICO Y PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL  
DE LA RELACION: EVALUACION DEL DESEMPEÑO-PRODUCTIVIDAD.**

El propósito esencial de este último capítulo, es el de poder plantear un modelo conceptual que sea factible de ser llevado a la práctica y que le permita a las organizaciones evaluar la actuación de su personal en forma objetiva y totalmente orientada al desempeño real de los trabajadores.

En este apartado se identifican de manera independiente los elementos que junto con la Evaluación del Desempeño permiten constituir este modelo, cuyos objetivos se pueden resumir en dos grandes rubros:

- a) Productividad en la organización, y
- b) Satisfacción y realización de sus miembros.

Sin embargo, antes de formular dicho modelo y de reconceptualizar los principios que lo conforman, se analizan los resultados generados por una investigación de campo realizada por una Sociedad Nacional de Crédito, y cuyos objetivos fueron tanto el identificar las técnicas más usuales de Evaluación del Desempeño, como el de referir los factores que son empleados por las instituciones involucradas para evaluar el rendimiento laboral de sus trabajadores.

#### 4.1 INVESTIGACION DE LA PRACTICA EN NUESTRO MEDIO LABORAL:

##### UN ANALISIS.

Como ya se citó, recientemente una Sociedad Nacional de Crédito realizó una investigación con el propósito de diseñar un sistema efectivo de Evaluación del Desempeño Laboral, dado que hasta ese momento carecía de un instrumento que le permitiera calificar o evaluar la actuación de su personal tanto en forma "objetiva" como consistente.

Por esta razón y como primera etapa de esta investigación, la referida organización se dió a la tarea de indagar en distintas instituciones, tanto del sector bancario como de la iniciativa privada, la forma en la que estas organizaciones evalúan el desempeño de sus trabajadores. Es importante reconocer que este estudio no sólo pretendía identificar que tipo de técnica o técnicas se emplean para alcanzar este objetivo; sino además, era fundamental conocer desde el punto de vista teórico, los principios que sustentan la aplicación y desarrollo de estos sistemas.

Así fue como, después del análisis teórico y de la investigación de los sistemas de evaluación establecidos en doce instituciones de carácter público y privado, se derivó la siguiente clasificación:

I. POSICION. Esta hace referencia a la situación o ubicación que guardan los evaluadores con respecto a los evaluados:

- a) **Vertical Descendente.** En este caso el que califica (evaluador) y el que es calificado (evaluado) se ubican en diferente nivel jerárquico; de modo que el evaluado recibe la calificación de su superior.
- b) **Vertical Ascendente.** El subordinado califica al supervisor inmediato (directo).
- c) **Horizontal.** El evaluador y el evaluado se sitúan en el mismo nivel organizacional; ello significa que el evaluado recibe la calificación de sus compañeros de labores.

II. ESTRUCTURACION. Las técnicas de evaluación del desempeño laboral se diferencian por su distribución, orden de las secciones que conforman el método o la técnica, y sobre todo por su finalidad. Con base en ello, se clasifican de la siguiente manera:

**a) Comparación.**

Este sistema compara el desempeño de los evaluados con su grupo de trabajo en cualquiera de las cuatro formas siguientes:

**a.1) Alineamiento.** No habiendo normas o estándares de desempeño para las áreas claves, el evaluador identifica al trabajador de mejor desempeño en la unidad, luego al que ocupa la segunda posición y así sucesivamente hasta ordenar a todo el personal. Existe un problema grave con los evaluados que caen por abajo del desempeño promedio. Como la mayoría consideran que su actuación está dentro del promedio o por encima de éste, el alineamiento puede causar insatisfacción y hostilidad en el grupo.

**a.2) Comparación por pares.**

El evaluador compara a cada evaluado con los demás. En general se consideran dos evaluados a un tiempo, se compara uno con el otro, y se elige al mejor. Este método se torna laborioso cuando existen muchos evaluados.

**a.3) Distribución forzada.**

Este método obliga al evaluador a distribuir a los evaluados en determinada característica, utilizando la proporción:

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

**a.4) Alternado.**

Empieza con una lista de los evaluados. El evaluador identifica al mejor de ellos y registra su nombre al comienzo de una nueva lista. Se van seleccionando alternativamente el mejor empleado y el de peor desempeño de la lista original hasta que todos queden ordenados.

**b) Escalas.**

En este método, el evaluado es calificado a través de una escala, en la cual uno de los extremos corresponde al grado mínimo y el otro, al grado máximo; de tal forma que, con la inscripción de una marca se indica el grado de desempeño que le corresponde al evaluado, de acuerdo con la apreciación del evaluador. Es así como existen:

**b.1) Escalas Continuas.**

El evaluador asigna el valor numérico de la escala, conforme a su apreciación (0, 20, 40, 60, 80, 100).

**b.2) Escalas Discontinuas.**

El evaluador señala el objetivo que mejor describe la actuación del evaluado (pésimo, regular, aceptable, sobresaliente, etc.).

**b.3) Escalas de Comportamiento.**

El evaluador remarca la descripción de un comportamiento específico; esto es, indica el término conductual que mejor describa la actuación del evaluado.

**c) Hojas de Calificación.**

Se diseña un formato que contenga los datos generales del evaluado y un esquema valorativo con un número determinado de factores a evaluar a los que se les da un valor específico a fin de obtener puntuaciones. Dentro del presente marco de análisis fueron tres las clases de hojas de evaluación identificadas:



**c.1) Clasificadas.** Se elaboró un cuestionario por grupo ocupacional.

**c.2) General.** Un sólo cuestionario diseñado para todos los grupos ocupacionales.

**c.3) Universal.** Es aquel cuestionario que consta de una parte aplicable a todos los grupos ocupacionales y otra exclusiva a funciones específicas.

**d) Por resultados.** En este método, el evaluador - evaluado son los responsables de asignar metas por alcanzar en un tiempo determinado y calificar una vez transcurrido el plazo fijado, en relación con las metas logradas. Este sistema consta de tres etapas:

**Elaboración,** que consiste en la fijación de los objetivos, metas y/o programas y el tiempo en el que se pretenden alcanzar.

**Desarrollo,** es la realización práctica del plan trazado.

**Evaluación y Retroalimentación,** al finalizar el lapso fijado se evalúa, con lo que se obtiene la calificación sobre el desempeño del evaluado y es posible

informar a éste acerca de la actuación que tuvo.

**e) Entrevistas.**

Mediante este método:

- Se retroalimenta al evaluado informándole el resultado de su desempeño.
- Se le hace consciente de sus aciertos y fallas.
- Se le asesora sobre la forma de mejorar su desempeño.
- Se le hace ver las características y capacidades que necesita y debe desarrollar para una posible promoción o reubicación, así como para enriquecer su desempeño laboral.

**f) Listas de verificación.**

Estas constituyen otro método para evaluar a los trabajadores. El evaluador recibe una lista de enunciados que describen el comportamiento o desempeño efectivo y el no efectivo. Este método intenta evitar el dolo o preferencia del evaluador, pues éste no se da cuenta exacta del valor de la calificación. Tales enunciados son elaborados por un gran número de especialistas conocedores

del cargo. Existen dos clases de listas de verificación:

**f.1) Ponderadas.**

Son afirmaciones que califican el trabajo del evaluado (si/no), a través de la estructuración de frases que se colocan en la lista verificable sin anotar en ésta el peso o calificación.

**f.2) De preferencia.**

Son listas de frases agrupadas en cuatro, en donde dos describen comportamientos aceptables, y dos comportamientos inaceptables. El evaluador señala el aspecto más representativo y también el menos representativo.

**g) Incidentes críticos.**

Es un método de evaluación en el que se identifican los requisitos importantes de un puesto función y los comportamientos del evaluado. El evaluador reúne información y registra hechos relacionados con el desempeño productivo o el improductivo. En el momento de la evaluación, estos incidentes críticos constituyen la base para asignar la calificación pertinente al evaluado.

h) **Redacción libre.** En esta técnica, el evaluador describe sus impresiones del evaluado sin la ayuda de escalas de calificación, listas de verificación ni otras formas de evaluación estandarizadas. Estas impresiones hacen referencia a varias categorías generales, tales como los puntos fuertes y débiles; la capacidad de ascenso, potencial de desarrollo e incluso de capacitación del evaluado.

A continuación se presenta una matriz en la cual se identifican las técnicas de evaluación del desempeño laboral que son empleadas en cada una de las organizaciones investigadas; así como, los diferentes factores que son tomados en consideración con el fin de estructurar estas evaluaciones.

CUADRO COMPARATIVO DE SISTEMAS DE EVALUACION															
		B.C.H.	L.C.A.	S.P.P.	BANCOMEXT	ATLANTICO	COLGATE PALMOLIVE	CGIATAM	BANCO INTERNAC.	BAHAMEX	B.I.S.A.	BANOBRAS	NAFIN	Porcentaje de Aplicación (%)	
POSICION	Vertical Descendente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 100	
	Auto-Evaluacion													B 73	
ESTRUCTURA-CION	Escala Continua	X			X			X						B 31	
	Escala Descontinua					X			X	X	X	X		B 38	
	Escala de Comportamiento		X	X			X						X	B 31	
	Hoja Calif. Clasificatoria		X	X	X			X		X	X	X		A 54	
	Hoja Calif. General						X							B 16	
	Hoja Calif. Unificada	X				X			X					B 31	
	Por Resultados	X				X	X	X	X	X	X	X			A 82
EVALUADOS	Entrevista	X	X			X	X	X	X	X	X			A 82	
	Conve. y/o Experiencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	A 77	
FACTORES EVALUADOS	Cantidad de Trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 82	
	Cantidad de Trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 77	
	Cooperacion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 100	
	Presentacion	X							X	X	X	X	X	A 48	
	Responsabilidad	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	A 77	
	Act. Hoja al Trabajo	X				X	X	X	X	X	X	X	X	A 82	
	Puntualidad	X						X	X	X	X	X	X	B 38	
	Decisiones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 82
	Iniciativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 82
	Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 100
	Atencion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	B 48
	Asistencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	B 38
	Comunicacion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	B 48
	Juicio y Criterio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 82
	Trab. con el Publico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 82
	Uso de Tiempo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 82
	Organizacion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 82
	Planificion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 82
	Control	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 54
	Eval. de Logros Ubi-ques, Metas y Prog.	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A 77
	Uso de Met. y Equipo	X			X					X	X				B 23
	Particip. en Cursos para su Desarrollo.	X								X	X				B 15
	Coop. o Subordin.		X				X	X	X	X	X	X	X	X	B 15
	Manejo de Personal						X	X	X	X	X	X	X	X	B 08
	Manejo de Conflictos							X	X	X	X	X	X	X	B 08
	Produc. de Recursos							X	X	X	X	X	X	X	B 31
	Hoabil. Gerencial								X	X	X	X	X	X	B 15
Actitud de Servicio									X	X	X	X	X	B 15	
Toma de Decisiones									X	X	X	X	X	B 31	
Promocion de Negocios									X	X	X	X	X	B 08	
Anál. y Diag. de Cre-dita.									X	X	X	X	X	B 08	
Deleg. Autor. y/o Fun-ciones									X	X	X	X	X	B 15	
Flexibilidad									X	X	X	X	X	B 15	
Sociabilidad									X	X	X	X	X	B 08	
Amplia									X	X	X	X	X	B 08	
Stabilidad									X	X	X	X	X	B 08	
Buena Salud									X	X	X	X	X	B 08	
Motivacion Emocional									X	X	X	X	X	B 15	
Comprension Humana									X	X	X	X	X	B 08	
Seguridad en el mismo									X	X	X	X	X	B 08	
Persistencia o Tenaci-dad.									X	X	X	X	X	B 15	
Plan. delo Inmision							X			X	X	X	X	B 23	
Senada Organizacional									X	X	X	X	X	B 08	
Comp. Instruccionales									X	X	X	X	X	B 08	
Concentracion									X	X	X	X	X	B 08	
Coord. Presupuestal									X	X	X	X	X	B 08	

SUBOLOGIA: A.- Aplicado en mas del 50% de las Instituciones; B.- Aplicado en menos del 50% de las Instituciones.

Fig. 1. CUADRO COMPARATIVO DE SISTEMAS DE EVALUACION.

Si bien es verdad que esta investigación tenía únicamente como propósitos finales tanto el identificar las técnicas de evaluación del desempeño laboral que se utilizan en algunas organizaciones de nuestro país, así como el conocer los principios teóricos que regulan la instrumentación y aplicación de estos sistemas en las mismas, es posible con base en los resultados registrados, llegar a una serie de conclusiones, y sobre todo de reflexiones en torno al papel que juega la Evaluación del Desempeño, como técnica o instrumento que permite medir la actuación de los trabajadores en una organización.

En principio, vale la pena señalar que en el 100% de las instituciones investigadas se emplea algún tipo de técnica de Evaluación del Desempeño; esto significa, que a pesar de las posibles limitantes tanto en la estructuración como en la aplicación de estos sistemas, lo importante es que las organizaciones involucradas reconocen implícitamente el valor de esta medida.

Esto viene a reforzar lo planteado por Thompson (1982), quien consideró que al igual que sucede con la fijación de metas, el hecho mismo de aplicar o de llevar a efecto la Evaluación del Desempeño, resulta más importante que elegir un método exacto para

llevarla a cabo. Es obvio que los supervisores que pretenden encontrar un sistema perfecto para evaluar el desempeño de su personal sólo sufrirán frustraciones. No existe un sistema perfecto. Y como el mismo autor afirma, "en la Evaluación del Desempeño siempre habrá lugar para algo de intuición y cálculo." En conclusión, el sistema que se use finalmente no es muy importante, pero lo que sí lo es, son los resultados que se alcanzan al evaluar el desempeño de los trabajadores, en términos de motivación, reconocimiento, capacitación, desarrollo, etc..

Una reflexión más iría en el sentido de que la Evaluación del Desempeño, difícilmente se aplica conforme a su posición, de manera ascendente; esto es, que el subordinado sea quien califique el desempeño de su supervisor inmediato o directo. De igual forma, la propia autoevaluación también es relegada y se emplea mínimamente en las organizaciones.

Esto viene a acentuar el carácter rígido que aún impera en nuestra cultura organizacional, no es posible entender ni mucho menos aceptar, que sea un subordinado quien evalúe la actuación de un superior ni reconocer que el trabajador es capaz de poseer un sentido de autocritica para con su desempeño. Esta falta de visión y de seguir considerando a los trabajadores incapaces de aceptar sus fallas y de reconocer sus potencialidades, han hecho de nuestras instituciones, instancias poco participativas y carentes

de una retroalimentación, que sin lugar a dudas, resulta indispensable para alcanzar una cultura productiva.

Ahora bien, un análisis más nos permite señalar que no obstante que la **Evaluación del Desempeño por Resultados** debiera ser una de las técnicas de mayor uso, dadas sus implicaciones que van desde el fijar metas u objetivos en forma conjunta con los trabajadores, establecer un lapso a fin de alcanzar estos propósitos, evaluar el desempeño y retroalimentar a los ejecutores del mismo, en términos de identificar sus errores, proponer alternativas de solución y valorar las potencialidades de desarrollo, éste continúa siendo un método con un empleo muy restringido. Quizá esto se deba todavía, a la falta de interés por parte de las organizaciones de hacer participe a los subordinados de la determinación de metas o problemas, considerando que éstos no cuentan en primera instancia con la capacidad necesaria para ello, y en segundo término, que estos objetivos o metas pueden desvirtuarse en favor de las inquietudes o demandas del personal, y no de la organización.

Aunado a ello, resulta decepcionante darnos cuenta que un alto porcentaje de los trabajadores de nuestras empresas, desconocen el propósito o misión de la institución donde prestan sus servicios. Esto viene a entorpecer el uso de este tipo de técnicas, ya que al no saber cuál es el objetivo esencial de la organización donde se labora, generalmente también se desconoce el fin último tanto del grupo de trabajo al que se pertenece como del propio puesto, lo que



dificulta ya no sólo evaluar el desempeño, sino trabajar bajo este tipo de sistemas. Evidentemente la Administración por Objetivos, como técnica que ejemplifica estos sistemas de evaluación, no resulta ser la panacea como durante mucho tiempo se pensó, dado que en muchas ocasiones, por su pretendido método de índole mecánica, tiende a pasar por alto los elementos humanos y sólo ve lo que se ha realizado y no cómo hizo o que problemas se afrontaron o resolvieron en el proceso.

Es en este punto donde las características estructurales de la Administración por Objetivos llegan al límite de su utilidad y como lo señala Giegold (1982, pp.35), " se hace necesario basarse en los principios más humanistas que se asocian con la retroalimentación interpersonal y el establecimiento conjunto de objetivos. Sin estos principios, la APO puede degenerar, para convertirse en un sistema mecánico que consista primordialmente en grandes volúmenes de procedimientos y planes que ocupen espacio en los anaqueles y produzcan muy pocos beneficios para la organización."

Una última reflexión se centra en dos de los factores que son considerados en la mayoría de los sistemas de evaluación empleados en las organizaciones investigadas. Ambos factores - cantidad y calidad - son dimensiones de la productividad y por lo tanto de un enorme significado como indicadores del desempeño. No obstante, si bien es cierto que la cantidad como factor de la actuación de los trabajadores resulta hasta cierto punto accesible en cuanto a su

medición, no ocurre lo mismo con la calidad, aspecto que se consideró a detalle en el capítulo precedente.

Lo importante de esto, es que en el 100% de las instituciones involucradas se identifica esta dimensión; lo cual denota que a pesar de todas las dificultades que conlleva su medición, es un aspecto que interesa en grado sumo a las organizaciones. Claro está que esta investigación por su propia naturaleza no permitió identificar las variables que permiten evaluar esta dimensión, a fin de determinar si su uso y aplicación eran los correctos. Asimismo, al igual que ocurre con la calidad existen otros factores que no sólo son difíciles de medir, sino hasta de definir, tal es el caso de factores como la discreción, sinceridad, comprensión humana, etc., lo que genera sin lugar a dudas una serie de supuestos y de confusiones, y sobre todo, de errores y falta de objetividad en las evaluaciones.

Para concluir, resulta significativo señalar que todas las instituciones que conformaron la muestra, toman en consideración para la evaluación del desempeño de su personal, factores como la cooperación y el trabajo en equipo. Ello evidencia la filosofía actual de este sistema de evaluación, al fomentar la participación de los miembros del equipo de trabajo. En la actualidad, más que evaluar la actuación individual del trabajador en la organización, lo que se pretende es generar una mayor comunión y colaboración entre los integrantes del grupo, y consecuentemente un mayor compromiso entre ellos mismos y ante la propia organización.

#### 4.2. FACTORES A CONSIDERAR EN LA RELACION

Ahora bien, una vez analizado el concepto dinámico de la Evaluación del Desempeño, y cómo se vincula éste con el enfoque o paradigma sociotécnico de la organización, y después de haber realizado un breve análisis en torno a la práctica de estos sistemas en algunas instituciones de nuestro país, es obvio suponer que este procedimiento activo genera un sin fin de consecuencias, tanto a nivel individual como organizacional. No obstante, los usos y beneficios que la evaluación del desempeño produce han sido encasillados a aspectos de retribuciones económicas a manera de incentivos, o bien, con promociones o cambios del evaluado dentro de la organización. Pero aunado a éstos, existe un aspecto que recientemente ha sido tomado en consideración y que guarda una estrecha relación con las aplicación de este proceso. Al respecto, Nash (1988) señala que la fijación de metas y la evaluación del desempeño son indispensables para hacer productivo al personal. Y es ésta precisamente, la relación que interesa subrayar, y que se constituye en el objeto de estudio del presente trabajo. El plantear que la Evaluación del Desempeño puede generar un incremento en la productividad, es algo que por sí mismo, sería un fin más que un medio.

Es importante señalar también que la evaluación del desempeño tiene actualmente un sin número de objetivos, usos y beneficios en las instituciones de trabajo, y que por lo mismo se erige como una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Es por ello que, reviste singular importancia para aquellos que nos interesa el estudio del recurso humano y su vínculo con el enfoque productivo de la organización, investigar hasta que grado esta técnica ha sido empleada con propósitos demasiado concretos y limitados, dejando a un lado un aspecto que desde mi punto de vista, tiene un mayor impacto y relevancia dentro de cualquier organización, y que es el que puede constituirse como un elemento que promueve la productividad. Desde luego, esto no significa que le reste valor o significado a los fines para los cuales se ha adoptado hasta la fecha dicha evaluación; sino por el contrario, acrecenta los alcances de este proceso, sobre todo, si partimos del enfoque ya antes citado, en donde la evaluación, más que estimular a la persona por lo que es, la valora por lo que hace.

Siguiendo este orden de ideas, es trascendental entender el porque la definición de criterios de productividad, de calidad, de optimización de los servicios, etc., permite evaluar en forma más objetiva el desempeño real del trabajador, al poder constatar éste con los objetivos o metas propuestas. De otro modo, la Evaluación del Desempeño Laboral seguirá careciendo de esa objetividad, y lo

más importante, el propio evaluado continuará sin saber que es lo que la organización espera de él. Aún más, debe verse a la Evaluación del Desempeño como un proceso facilitador del crecimiento y desarrollo personal del trabajador, al permitirle percatarse de los logros alcanzados.

En este sentido, Robbins (1990) señala al respecto que el modelo de la motivación basado en las expectativas, ofrece hoy la mejor explicación de lo que condiciona el esfuerzo que una persona pondrá en su trabajo. Un componente central del modelo es el desempeño, más exactamente los nexos entre esfuerzo - desempeño y entre desempeño - premio. ¿Piensa la gente que el esfuerzo es un medio que favorece el desempeño y que éste le produce los premios que quiere? Claro está que necesitan saber lo que se espera de ellos. Deben saber como se medirá su rendimiento. Más aún, deben tener la seguridad de que si ponen el máximo empeño, lograrán un desempeño que cumpla con los criterios de evaluación. Por último, deben estar seguros de alcanzar los premios apreciados en caso de que su rendimiento corresponda al que se les requiere. En suma, si los objetivos que un empleado debe alcanzar no son claros, si los criterios con que se miden son vagos, si el empleado no tiene la seguridad de que su esfuerzo le valdrá un juicio favorable o si cree que al lograr las metas el premio no será satisfactorio, cabe suponer que trabajará muy por debajo de su verdadero potencial.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que esto no es unidireccional, sino que el propio trabajador a través de su participación en la consecución de los objetivos y metas planteadas, alcanzará una satisfacción y un crecimiento personal, producto de una evaluación realista y objetiva de su desempeño.

Del mismo modo, un incremento de la productividad, por lo general, depende de las personas, es decir de la capacidad gerencial para relacionar las necesidades de los empleados con las de la organización. Y es precisamente este enfoque, el que fundamenta este trabajo de investigación, a través de plantear una relación asociativa entre la evaluación del desempeño, y cómo ésta puede incrementar la productividad, en la organización donde se aplique.

Desde la perspectiva de Nash (1988), la mala productividad se le ha atribuido a todo y a todos. Se han hecho muchas sugerencias para mejorar la productividad. Las empresas pueden encontrar en la Psicología del Trabajo una ayuda para mejorar la productividad. Se ha visto que un 87% de las intervenciones de los psicólogos del trabajo han llevado a resultados positivos por lo menos en un aspecto concreto de la productividad. Los programas que mejor han funcionado son la compensación, el diseño de sistemas sociotécnicos, y el tema de interés, que es la fijación de metas y Evaluación del Desempeño.

Esto significa, que una de las técnicas que pueden emplear las organizaciones para hacer que su personal trabaje con mayor intensidad y eficiencia - cuya utilidad para generar productividad ha sido comprobada - es la técnica de la fijación de metas y la Evaluación del Desempeño. Por esta razón, Nash (1988, pp. 162-163) advierte que "los gerentes eficientes deben ofrecer una estructura a quienes dependen de ellos, y una forma de hacerlo es a través de la fijación de metas. La Evaluación del Desempeño es, lógicamente, otra forma de brindar estructura. La Evaluación del Desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso que han alcanzado con respecto a las metas fijadas. Cuando el gerente fija metas, evalúa el desempeño y da retroalimentación, está proporcionándoles a sus empleados una estructura, la cual, según lo ha determinado la investigación, tiene una relación con el incremento de la productividad.

Por lo tanto, la fijación de metas y el suministro de retroalimentación pueden elevar la productividad. Lo mismo sucede con la Evaluación del Desempeño. Así también, se citó con anterioridad que el sistema exacto que se use para evaluar el desempeño no es muy importante. Y esto lo corroboraron en 1978, Massey, Mullins y Earles, citados en Nash (1988), quienes examinaron las evaluaciones del desempeño de 120 suboficiales de la Fuerza Aérea. Tras comparar tres diferentes sistemas de calificación con los criterios de un buen desempeño, llegaron a la conclusión de que los tres sistemas de evaluación - uno basado en

las características personales, otro asentado en el trabajo y un tercero fundamentado en las labores específicas - cumplían bastante bien con su propósito. También se han puesto en tela de juicio las ventajas de los sistemas objetivos en comparación con los sistemas subjetivos de Evaluación del Desempeño. Sin embargo, los métodos objetivos más recientemente diseñados parecen ser, en general, mejores que los métodos antiguos, y más subjetivos; la tendencia en la actualidad es concentrarse en los criterios basados en el trabajo y no en los rasgos de personalidad.

Asimismo, Nash (1988, pp. 170) indica que "en su mayoría los gerentes detestan las evaluaciones y que cumplen con ellas sólo porque es su obligación. Las distintas formas de ver el desempeño son una causa importante de conflicto en la evaluación del mismo. Tal conflicto se puede reducir al mínimo, más no eliminar, utilizando metas cuantitativas (criterios de productividad, resultados) como base para juzgar el desempeño."

Ahora bien, es el momento de hablar en forma específica de los factores a considerar en esta asociación (Evaluación del Desempeño - Productividad). De modo que, en forma sucinta me referiré a las técnicas de fijación de metas y retroalimentación, como elementos que conjuntamente con la Evaluación del Desempeño, método ya ampliamente analizado, constituyen este modelo conceptual generador de productividad.



Como ya se señaló, la fijación de metas y el suministro de retroalimentación pueden elevar la productividad. Pritchard (1981) estudió los efectos de la retroalimentación y de la fijación de metas sobre la productividad. Descubrió que éstas efectivamente generaban mayor productividad, que la retroalimentación personal era tan eficaz como la impersonal, que la retroalimentación absoluta era tan eficaz como la comparativa, que la fijación de metas complementada con retroalimentación era más eficaz que la retroalimentación por sí sólo, que el proceso de fijar metas y dar retroalimentación era más benéfico para los empleados menos buenos que para aquéllos que tenían un buen desempeño, y que el estado de ánimo de los trabajadores mejoraba cuando se fijaban metas y se daba retroalimentación. En general, el trabajo de Pritchard es estimulante debido a estas implicaciones prácticas.

#### 4.2.1 FIJACION DE METAS

Uno de los principios fundamentales de la psicología organizacional es que la fijación de metas activa el comportamiento. Mejora el desempeño porque le ayuda a la persona o al grupo a enfocar sus esfuerzos sobre metas concretas. Con sus investigaciones, Atkinson y Feather (1966) demostraron que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, que cuando las metas son fáciles o no existen. No obstante esto último, aunque es buena idea fijar metas elevadas, también es prudente fijar metas realistas. De este modo, la satisfacción es mayor cuando se alcanza el nivel esperado.

Sobre la fijación de metas se saben algunas cosas. Al respecto, Ivancevich y McMahon (1977) advierten que cuando mayor sea el grado de preparación académica del empleado, mayor será la relación entre el desempeño real y unas metas difíciles. En tanto, en el caso de las personas menos preparadas, el desempeño depende de la claridad de las metas y de la retroalimentación clara y concreta sobre el desempeño alcanzado con respecto a éstas. Ello significa que los empleados que poseen una educación académica pueden ocuparse personalmente de los detalles del proceso de fijación de metas, mientras que los trabajadores con menor grado de educación académica o menos inteligentes necesitan una explicación clara de esos detalles.

La fijación de metas no produce los mismos resultados en todas las empresas y con todas las personas. Es por ésto que es importante resaltar algunas características y efectos de este proceso, tales como:

**\* DIFERENCIAS EN LA NECESIDAD DE LOGRO.**

Fineman (1975) considera que el desempeño está estrechamente ligado a dos factores. En primer lugar está la necesidad global de logro. Cuanto mayor sea la necesidad de alcanzar el éxito, mejores serán los resultados del programa de fijación de metas. En segundo lugar, existe una relación positiva y significativa entre el desempeño y la manera como los individuos perciben el ambiente de trabajo.

**\* DIFICULTAD**

Un problema generalizado al establecer metas es que la gerencia del nivel superior desea fijar metas más difíciles que las proyectadas por el resto de la gerencia. Cabría aquí preguntarse, ¿Quién tiene la razón en el conflicto entre las metas muy altas impuestas por la gerencia del nivel superior y las metas menos ambiciosas buscadas por la gerencia del nivel intermedio?

Campbell y cols. (1970, pp.375), tras revisar lo que se ha escrito sobre fijación de metas y ambiente empresarial, afirman categóricamente que "las metas concretas y difíciles son mejores que las metas concretas y fáciles." Por lo tanto, si el desempeño es el criterio para determinar quien tiene la razón, entonces es

mejor que las metas sean algo más difíciles que algo más fáciles, dado que las primeras conducen a un mejor desempeño.

#### **\* TIEMPO**

La dificultad de una meta depende en parte del tiempo asignado para alcanzarla. Las metas aceleradas son más arduas que las metas pausadas. El rendimiento total de la organización puede mejorar si se reducen los lapsos asignados para cumplir con las metas. Cuando se fijan metas sin límite de tiempo, las personas tienden a desviarse de su curso y el trabajo tiende a aumentar a medida que disminuye la motivación.

#### **\* SUPERVISION**

Las interacciones entre los supervisores y los empleados afectan a la culminación de las metas. Los supervisores pueden mejorar el desempeño del personal si simplemente suministran información sobre el progreso alcanzado frente al plan establecido. Umstot, Bell y Mitchell (1976) señalan que existe una correlación entre el aumento de la productividad y la fijación de metas, cuando ésta va unida a una supervisión adecuada. Cuando la supervisión no es eficaz, la fijación de metas produce una mayor ansiedad en el personal.

Una vez fijadas las metas, los supervisores eficientes deben evaluar el desempeño de sus trabajadores de acuerdo con dichas metas. Saber evaluar el desempeño es una destreza que deben poseer

todos los supervisores eficientes, pues ella es necesaria para mejorar la productividad.

#### 4.2.2 RETROALIMENTACION

En una revisión de los primeros cinco volúmenes de el Journal of Organizational Behavior Management, Balcazar (1984) encontró que algunas formas de retroalimentación en el desempeño fueron usadas en un 60% de los artículos, citado en Balcazar, Hopkins y Suárez (1986).

Adicionalmente, muchas evidencias sugieren que la retroalimentación efectivamente mejora el desempeño. Sin embargo, por lo menos dos problemas mayores quedan aún por resolverse. El primero de ellos es el hecho de que la literatura no siempre es cuidadosa al diferenciar cuando la retroalimentación es aplicada sólo y cuando es usada en combinación con otros procedimientos, tales como fijación de metas y consecuencias del comportamiento. Las indiscriminaciones han dificultado el atribuir los efectos a alguna variable en particular.

Un segundo problema está en comprender la efectividad de la retroalimentación, dado que ésta tiene muchas características diferentes. Por ejemplo, Balcazar y cols. (1986) señalan que Prue y Fairbank (1981) notaron que la retroalimentación puede variar a lo largo de algunas dimensiones, tales como la fuente de la que proviene el mensaje de retroalimentación (v.g., supervisor), el

mecanismo usado para transmitir la retroalimentación (v.g., notas escritas), el contenido del mensaje de retroalimentación (v.g., comparación de un desempeño individual con sus anteriores desempeños), el receptor de la retroalimentación (v.g., un grupo de empleados), y la frecuencia con la que la retroalimentación es suministrada (v.g., diario). Ellos sugieren que la retroalimentación puede ser diferentemente efectiva dependiendo de estas características a lo largo de estas dimensiones. Desafortunadamente, son pocas las investigaciones que han identificado el impacto diferencial producido en el desempeño por las varias características de la retroalimentación.

#### **CARACTERISTICAS DE LA RETROALIMENTACION**

Balcazar y cols. (1986) identificaron seis características de la retroalimentación, mismas que son similares a las propuestas por Fairbank y Prue (1982). Las características de la retroalimentación fueron definidas de la siguiente manera:

1. **Fuente de Retroalimentación.** Se refiere a la persona o al mecanismo que presenta la información al trabajador. Once fuentes de retroalimentación fueron identificadas: (a) dirigentes (gerencia) y/o supervisores; (b) subordinados; (c) compañeros; (d) investigadores; (e) aparatos mecánicos; (f) las generadas por la propia retroalimentación (por ejemplo, los empleados que usan sus propios registros); (g) clientes;

y varias combinaciones de fuentes, tales como (h) supervisores y retroalimentación autogenerada; (i) aparatos mecánicos y retroalimentación de los supervisores; (j) retroalimentación de los investigadores y supervisores; y (k) retroalimentación de los supervisores y compañeros de trabajo.

2. **Retroalimentación en Privado.** Se refiere a que tan ampliamente fue aprovechada la información de la retroalimentación. Tres tipos de retroalimentación en privado fueron identificados: (a) retroalimentación empleada públicamente (cuando la información de la retroalimentación fue aprovechada no sólo por el trabajador o el grupo sino también por otros miembros de la organización); (b) retroalimentación en privado (cuando la información de la retroalimentación fue suministrada solamente al desempeño individual); y (c) una combinación de retroalimentación empleada públicamente y en forma privada (frecuentemente se emplea para diferenciar el desempeño grupal del individual o cuando algo de la información debe mantenerse en secreto).

3. **Participantes de la Retroalimentación.** Se refiere a las personas cuyo desempeño fue descrito por la retroalimentación. Tres tipos de participantes fueron identificados: (a) individuales; (b) grupal(es); y (c) una combinación de ambos.



4. **Contenido de la Retroalimentación.** Identifica los tipos de información suministrada a los receptores de la retroalimentación. Son ocho las clases de contenido que fueron identificadas: (a) comparación de un rendimiento individual con su rendimiento anterior; (b) comparación de un desempeño grupal con su desempeño anterior; (c) comparación de un desempeño individual con un nivel de desempeño individual; (d) comparación de un desempeño grupal con un nivel de desempeño grupal; (e) comparación de un desempeño individual con un desempeño grupal; (f) comparación de un desempeño individual con un desempeño grupal y con un nivel de desempeño grupal; (g) comparación de un desempeño individual con un nivel de desempeño de grupo; y (h) comparación de un desempeño grupal con un nivel de desempeño individual.
5. **Mecanismos de Retroalimentación.** Describen los medios usados para comunicar la información de la retroalimentación a los receptores. Son ocho los mecanismos de la retroalimentación que fueron identificados: (a) verbal; (b) escrito; (c) mecánico (v.g., video tape); (d) gráfico (exhibición del desempeño individual y/o (grupal); y varias combinaciones, tales como (e) retroalimentación verbal y gráfica; (f) retroalimentación verbal y escrita; (g) retroalimentación mecánica y verbal; y (h) retroalimentación escrita y gráfica.

6. **Frecuencia de la Retroalimentación.** Se refiere a la frecuencia con que la retroalimentación fue suministrada a los receptores. Esta fue clasificada en seis intervalos: (a) diariamente (una o más veces en un período de 24 horas); (b) semanalmente (sin ninguna frecuencia más que una por día y por lo menos una por semana); (c) mensualmente (sin ninguna frecuencia más que una por semana y por lo menos una por mes); y varias combinaciones de intervalos, tales como (d) retroalimentación diaria y semanal; (e) retroalimentación mensual y semanal; y (f) estudios que no reportan la frecuencia.

#### COMBINACIONES CON LA RETROALIMENTACION

Estos mismos autores (Balcazar y cols, 1986), señalan que la retroalimentación fue usada sólo o en combinación con los procedimientos de fijación de metas y/o consecuencias del comportamiento.

1. **Retroalimentación sólo.** Se refiere a los estudios en los cuales los participantes sólo recibieron información acerca de la cantidad y calidad de sus desempeños pasados.
2. **Retroalimentación y Consecuencias del Comportamiento.** Se refiere a los estudios en los cuales los participantes

recibieron retroalimentación y, adicionalmente, consecuencias tales como elogios, descansos (tiempo sin trabajo), permisos para almuerzo y dinero fueron otorgados inmediatamente de incrementos o decrementos en el blanco del comportamiento.

3. **Retroalimentación y Fijación de Metas.** Se refiere a estudios en los cuales los participantes recibieron retroalimentación y, adicionalmente, metas u objetivos de desempeño fueron introducidos también. Una meta en estos casos específicos de desempeño es consecuencia de un estándar individual o grupal de desempeño.
  
4. **Retroalimentación, Fijación de Metas y Consecuencias del Comportamiento.** Esta categoría fue usada para clasificar a los estudios que suministraron retroalimentación, metas y consecuencias del comportamiento a los participantes.

Ahora bien, estos investigadores advierten que las combinaciones de retroalimentación con fijación de metas y/o consecuencias del comportamiento fueron mucho más consistentemente efectivas que la retroalimentación sólo. Y que ninguna de las combinaciones fueron más consistentemente efectivas que las otras.

Como conclusión de este apartado, cabe mencionar que los resultados de la revisión y la Evaluación del Desempeño retroalimentan al proceso en curso de establecimiento de objetivos y planeación de

acción y contribuyen a la determinación de los cambios apropiados en los objetivos y los planes. La retroalimentación de los empleados al supervisor durante el análisis de revisión periódica puede demostrar que los trabajadores necesitan la ayuda del supervisor para eliminar obstáculos del camino hacia el progreso (a menudo, esos esfuerzos se hacen parte de los objetivos personales del supervisor). De este modo, la retroalimentación hace que la Evaluación del Desempeño como sistema responda a los problemas, las desviaciones y la necesidad de esfuerzos de corrección. La retroalimentación no se detiene al nivel de individuo, del grupo o del supervisor. Los insumos del nivel individual o grupal son frecuentemente útiles para el proceso de planeación estratégica y la redeterminación de objetivos generales de la organización.

En el proceso de Evaluación del Desempeño, la "retroalimentación" significa también la información dada al trabajador sobre el rendimiento, tanto en los aspectos técnicos como en los de relaciones humanas del trabajo. Gran parte de este tipo de retroalimentación procede del supervisor. En cuanto al trabajador, le satisface necesidades psicológicas muy importantes de reconocimiento y conciencia de "como lo estoy haciendo" ante los ojos del supervisor y ante sí mismo. También es importante que los empleados tengan acceso a la retroalimentación en forma de informes u otros instrumentos de medición que dan información directa sobre el progreso, sin intervención del supervisor. Este tipo de

retroalimentación permite al trabajador ejercer el máximo de autocontrol y responsabilidad en el trabajo.

#### 4.2.3 MODELO CONCEPTUAL

Una vez analizados de manera independiente los componentes de este modelo, es posible plasmar de manera gráfica las interacciones y mecanismos que se establecen entre estos procesos (fijación de metas - evaluación del desempeño - retroalimentación), a fin de resumir esta propuesta en un modelo conceptual que a la vez sea factible de llevarse a la práctica y que permita efectivamente incrementar la productividad en las organizaciones, a través de una evaluación del desempeño preocupada más por valorar a los trabajadores por lo que hacen y cómo lo hacen, que por supuestos de éxito o fracaso basados en rasgos de personalidad u otros factores.

Desde luego, esta relación (Evaluación del Desempeño - Productividad) de ninguna manera es directa ni mucho menos unicausal; pensar así sería caer en un plano reduccionista y absurdo. La realidad obliga a entender que la relación va más allá de simplemente evaluar el rendimiento y consecuentemente incrementar la productividad. Es indispensable tomar en cuenta todas las consideraciones que anteceden a este modelo, y que de una u otra forma, tratan de ser expuestas en este trabajo.

Ahora bien, antes de presentar el modelo conceptual referido, bien vale la pena señalar que con base en el enfoque sociotécnico, la

Administración de Personal se constituye en un suprasistema de la Evaluación del Desempeño; ello significa, que ésta es tan sólo un subsistema de la Administración de Personal, como lo es también el reclutamiento, la selección, la capacitación, etc.. Pero a su vez, la propia Administración de Personal desde este punto de vista, funge como un subsistema de un sistema macro, que es la organización. .

Es por ello que, a pesar de que este modelo gira en su totalidad en torno a la Evaluación del Desempeño Laboral como instrumento generador de Productividad, debido principalmente al interés que existe en el presente estudio por subrayar esta relación, no hay que perder de vista el enfoque sociotécnico que regula el funcionamiento de toda organización.

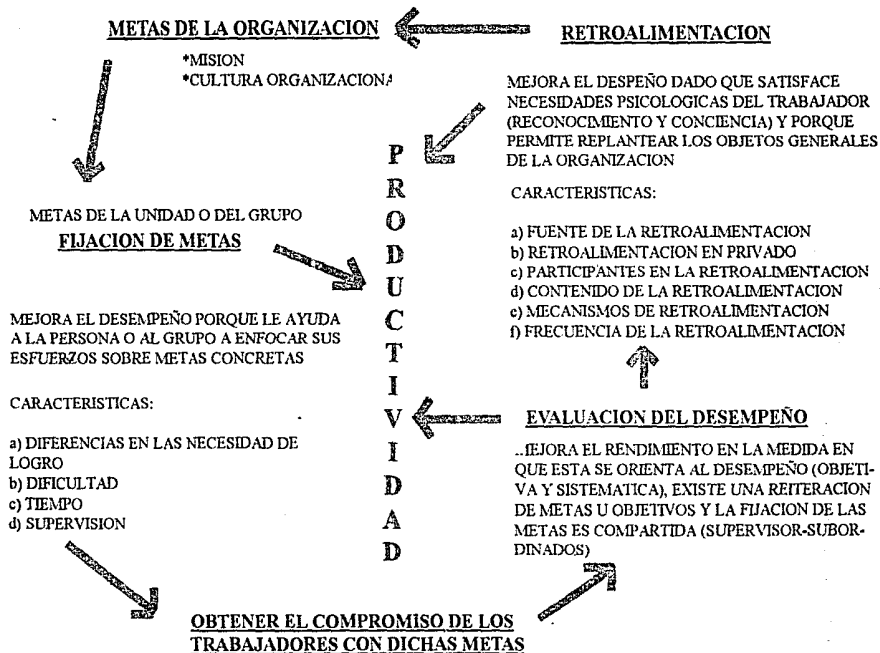


FIG. 11 - MODELO CONCEPTUAL DE LA RELACION: EVALUACION DEL DESEMPEÑO-PRODUCTIVIDAD



En síntesis, esta concepción en torno a la Evaluación del Desempeño considera que esta técnica es útil para hacer productivas a las personas, porque combina dos funciones de una gerencia eficiente: la estructura y la consideración. La primera de estas funciones se refiere al hecho de indicarle de manera objetiva, concreta y directa al grupo de trabajo que es lo que tiene que hacer, qué es lo que se espera de él y cuáles son los criterios que permitirán evaluar su desempeño real; en tanto, la segunda función es de un carácter eminentemente psicológico, dado que reconoce el verdadero valor del grupo de trabajo en función de un desempeño auténtico y de una participación activa en este proceso (fijación de metas - desempeño - evaluación del desempeño - retroalimentación), a través de desarrollo, incentivos tanto de índole económico como afectivo, y en general, lo que serían consecuencias de este comportamiento.

#### 4.3 PRODUCTIVIDAD: UN RETO DE LA APERTURA COMERCIAL

Dada la actual situación social, política y económica que atraviesa nuestro país, y sobre todo, al hecho de que vivimos en una época de constantes cambios, de transformaciones, de ajustes y colisiones frecuentes, de enfrentamientos entre lo tradicional y lo novedoso, lo antiguo y lo moderno, de continuas luchas por alcanzar la sobrevivencia a través de cambios que nos permitan adaptarnos a nuevas demandas y exigencias que el entorno nos impone, es que debemos entender el por qué las organizaciones de nuestro tiempo, se ven en la imperiosa necesidad de transformar culturas añejas e inflexibles en culturas abiertas y dispuestas a ser transformadas de raíz con una visión y con un nuevo orden en cuanto a la forma de orientar los esfuerzos de las mismas.

El cambio que actualmente experimenta nuestro país es una situación novedosa en casi todos sus aspectos; aunque hemos vivido transformaciones de carácter político, este cambio sociolaboral no tiene antecedentes en nuestro devenir histórico. Por lo tanto, la participación de todos es indispensable, sólo así será posible alcanzar los niveles de competitividad que exige el momento. Y competitividad significa, ante todo, calidad en los productos y los servicios que ofrecen nuestras empresas; significa modernizarlas para obtener esa virtud que nos permita enfrentar una competencia

interna y externa que vendrá como consecuencia de esta apertura comercial en todo el mundo. Quiere decir, adquirir un alto nivel de efectividad, no sólo para sobrevivir esta competencia, sino para aprovechar las oportunidades que se abrirán hacia otros mercados, hacia otros países.

La apertura de la economía nacional, que se traduce en la internacionalización de las actividades directas e indirectamente productivas, desde las agropecuarias hasta las de servicio, y la participación del país en bloques comerciales, y en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, plantea la necesidad de redefinir nuestra forma de hacer las cosas para lograr niveles de productividad y competitividad similares a los de nuestros principales socios. Este es el formidable desafío.

Al respecto, Vázquez (1992, pp.10) señala que "la apertura económica significa para cada una de nuestras empresas mayor competencia y bien sabemos que donde no hay competencia hay incompetencia." Por muchos años el mercado estuvo en manos de los productores, comerciantes o bien los prestadores gubernamentales de bienes o servicios. Bajo este esquema, los consumidores nos conformábamos casi con lo que fuera y, conceptos como calidad y competitividad en precios y servicios preocuparon tan sólo a muy pocos.

Una de las revoluciones más importantes en estos últimos años es que el mercado ha pasado a manos de los consumidores. Son ellos quienes determinan qué, a cuánto, a quién y cuándo comprar. Casi de un día para otro las opciones se multiplicaron y el lugar que se les había arrebatado vía proteccionismo, privilegios, monopolios, etc., por fin se le empieza a devolver a quien siempre le correspondió: al consumidor.

La competencia será despiadada y afectará a todos los eslabones de la cadena productiva: proveedores, fabricantes, comerciantes, prestadores de servicio, así como a las propias autoridades, y aunque suena obvio me he topado con personas que tranquilamente afirman que el tratado no les preocupa porque es un problema exclusivo de los industriales o bien que aún faltan algunos años para que se inicie el Tratado de Libre Comercio. Esta clase de actitudes son las verdaderamente preocupantes. La indiferencia, el menosprecio a los retos y riesgos o bien esconder la cabeza como un avestruz, sólo garantiza un suceso: el fracaso inminente de estas organizaciones.

La actitud ante la apertura económica, lejos de ser defensiva, requiere de nuestra preocupación, pero para ocuparnos por alcanzar mejores niveles de desempeño y lograr en muy poco tiempo estándares de calidad, competitividad y niveles de excelencia en el servicio de nuestras empresas.

Ya en el segundo capítulo, en el apartado que hace referencia a las Bases Legales de la Evaluación del Desempeño, se hablaba del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC), un documento de diez páginas, de buena voluntad, firmado por las organizaciones empresariales, obreras y campesinas, además del gobierno federal, y que es un mecanismo que está llamado a transformar las relaciones obrero-patronales del futuro inmediato y, por caminos bien definidos, ha de establecer una nueva cultura laboral semejante a la de los países altamente desarrollados.

Limón (1992), advierte que son seis las líneas de acción del ANEPC, de las cuales tres resultan vitales dado que inciden de manera directa en la relación Evaluación del Desempeño - Productividad. A groso modo, los postulados de estas líneas de acción son:

- **Modernización de las Estructuras Organizativas del Entorno Productivo, entre otras, Sindicales y Gubernamentales.**

Sugiere la simplificación de los tramos jerárquicos (menos mandos intermedios), y que las organizaciones desarrollen metas de productividad, tomando en cuenta la satisfacción del consumidor en calidad y precio.

Propone, además, que junto con sus proveedores, las empresas busquen utilizar insumos y materia prima de calidad; y que el trabajador tenga más información sobre lo que es la empresa donde labora.

**- Fortalecimiento de las Relaciones Laborales.**

El acuerdo propone una nueva cultura laboral, en la que el diálogo sea el que lleve a trabajadores y empresas a conseguir las metas de productividad y calidad; un diálogo que estimule la cooperación y participación dentro de los centros de trabajo.

**- Importancia de los Recursos Humanos.**

De estas tres líneas de acción, ésta, resulta ser la de mayor trascendencia, dado que propone capacitación permanente en todos los niveles, desde el gerente hasta el trabajador más modesto; readiestramiento de la fuerza de trabajo, para enfrentar los constantes avances tecnológicos, y contar con mano de obra calificada para los nuevos empleos que estos cambios generen.

También establece la mejoría de los lugares de trabajo y el reforzamiento de las medidas de seguridad en el empleo para abatir los índices de accidentes. Que juntos -jefes y empleados- establezcan programas para cuidar el ambiente de la industria; y buscar formas que resuelvan el transporte de los trabajadores de su domicilio a la empresa. Una parte importante es la motivación al trabajador por sus resultados en la productividad, reconociendo, evaluando y estimulando su desempeño. Que la remuneración al trabajador refleje los beneficios que la productividad y buen desempeño generan a la industria, y se garantice la equidad en la distribución de estos frutos.

Las modalidades para actualizar los esquemas de remuneración pueden ser múltiples, de acuerdo con lo que convengan cada empresa con su sindicato o trabajadores, pero lo importante es que sea permanente.

Al respecto, el Presidente de la República, Lic. Salinas de Gortari (1992), "reconoció que inducir niveles de ingreso salarial que no estén sustentados en la productividad no es adecuado, porque con ello se ponen en riesgo las fuentes mismas de empleo y los propósitos de los trabajadores."(Hernández, 1992).

Asimismo, el Secretario del Trabajo y Previsión Social, Lic. Farell (1992) expresó que "la viabilidad de las empresas estará basada, cada vez más, en sus niveles de productividad y en la posibilidad de que la calidad de los bienes y servicios que produzcan, responda o supere las expectativas del consumidor."(Hernández, 1992).

Durante la firma del citado acuerdo, Farell señaló también que la nueva concertación se propone modernizar las estructuras productivas; la superación y desarrollo de la administración; y el énfasis de los recursos humanos. Además, estimó necesario que la remuneración proporcione el debido reconocimiento a la eficiencia, la iniciativa, las responsabilidades y al esfuerzo realizado por el trabajador.

Resumiendo, para que México esté en condiciones de competir dentro del nuevo mundo que se nos plantea, con una globalización de las economías y muy particularmente frente al Tratado de Libre Comercio, cuya conclusión se vislumbra, es indispensable que seamos más productivos y produzcamos con mayor calidad.

El amplio concepto que de productividad se señala en el acuerdo, define a mi modo de ver, los muy diversos aspectos que deben ser contemplados y las metas a alcanzar con la obligación que tienen todas las organizaciones de contribuir para lograrlas.

Para ello, resulta imprescindible crear una cultura de productividad o efectividad, como se señaló en el primer capítulo. Concebir a la calidad como un elemento de capital importancia; y por supuesto, hay que considerar que son innumerables las enseñanzas y caminos a seguir que marca el acuerdo sin enfrentamientos, sin presiones y sin prisas, pero también sin retrasos, debe encontrarse la oportunidad para adecuar la legislación laboral, de manera que no sea un obstáculo para llegar a ese Primer Mundo al que ambicionamos ascender. Con relación a esto último, Hernández Rodríguez (1992, pp. 94) advierte que "a estas alturas cabe hacer la pregunta: ¿Deben modificarse en la Ley Federal del Trabajo las causales de rescisión marcadas en su Art. 47?, o ¿Agregará como causal de rescisión la baja calidad y productividad manifiesta del trabajador?



Y es esta visión precisamente, la que da pauta para comprender, qué papel jugará la Evaluación del Desempeño dentro de nuestras organizaciones, ante las nuevas demandas de productividad y de calidad, generadas por la ya próxima apertura comercial. Se requiere optimizar el desempeño del trabajador a fin de alcanzar las metas y los objetivos planteados, lo cual significa que dicha evaluación tendrá que hacerse con base en resultados, y en logros más que individuales, de grupo; buscando alcanzar y sobre todo mantener una competitividad ante las nuevas demandas del entorno; y desde luego, desde el punto de vista psicosocial, facilitar que el trabajador alcance la satisfacción a través de un desempeño claramente definido en términos de metas y resultados logrados, de tal forma que se genere esa productividad como consecuencia de una Evaluación Objetiva del Desempeño.

#### 4.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE ESTE MODELO

La máxima pretensión de este modelo conceptual, radica en constituirse en un proceso que permita a las organizaciones alcanzar dos de sus principales metas u objetivos, mismos que ya han sido citados: productividad e integración.

Ello significa, que a través de la aplicación de esta asociación (Fijación de Metas - Evaluación del Desempeño - Retroalimentación), es factible lograr estos propósitos. Desde luego, es de reconocerse que este modelo no pretende ser la panacea ni descubrir el hilo negro en materia de instrumentos de Evaluación del Desempeño Laboral. No obstante, considero que la presente propuesta contempla instancias y elementos que han sido dejados de lado por otros modelos; y que sin embargo, desde mi punto de vista y apoyado por investigaciones y aportaciones de diversos autores, se constituyen en elementos imprescindibles para alcanzar estos objetivos.

Es así, como este modelo presenta una serie de ventajas o alcances, mismos que se traducen en beneficio tanto para la organización como para el personal que la conforma. En este sentido, bien vale la pena enunciar algunas de las prerrogativas generadas por este modelo. Apoyado en la filosofía moderna de la Evaluación del Desempeño, este patrón se orienta en un 100% al rendimiento. Es

decir, deja de lado cuestiones personales, estereotipos y prejuicios en torno al trabajador, para incidir de manera directa en la forma en la que el empleado desarrolla o hace su trabajo. Asimismo, parte del establecimiento de metas compartidas, ello significa que los objetivos a alcanzar por el grupo, han sido analizados y definidos por éste; lo cual a diferencia de otros modelos, permite que los trabajadores participen en la Fijación de Metas, y que junto con sus supervisores, establezcan los niveles de productividad requeridos y que son potencialmente alcanzables por el grupo de trabajo. Aunado a ello, estas metas surgen o se derivan de las metas globales de la organización, por lo que para alcanzar este propósito, es fundamental que todos los integrantes de la organización conozcan e identifiquen con claridad la misión o razón de ser de su empresa.

Ahora bien, no sólo es necesario que las metas se fijen de manera conjunta; sino aún más importante, es que se obtenga el compromiso por parte de los trabajadores para alcanzarlas.

Una ventaja más del modelo, es la que se refiere a la práctica de una Evaluación Objetiva y Realista del Desempeño. Es decir, los criterios para evaluar el rendimiento deben ser precisos y aún más, en la medida de lo posible, medibles. Y como lo señala Quiroz (1989, pp. 33), "deben especificar cuánto trabajo se requiere, a qué costo, para cuándo y con qué nivel de calidad." Otra característica de la Evaluación del Desempeño que es destacada por

este modelo, es su sistematicidad. Al respecto, Bass (1962) advierte que "después de un tiempo la calificación del desempeño pierde confiabilidad ... Esto significa que después de un período suficientemente largo la opinión que el superior tiene de su subordinado cambiará, y que los individuos que en un principio reciben una calificación excelente por su desempeño, serán considerados cada vez más mediocres a medida que aumente el tiempo de permanencia en la organización", citado en Nash (1988, pp. 167-168).

Cabe reconocer también, que quizá uno de los principales alcances de este modelo, sea el de la Retroalimentación. Esta permite que tanto el grupo de trabajo, el supervisor como el propio subordinado en particular, reconozcan e identifiquen su nivel de avance en cuanto a su desempeño. Este elemento del modelo resulta trascendental, dado que la gran mayoría de las organizaciones no brindan esta información a sus trabajadores. Por lo que su impacto y relevancia queda resumida a simples informes que normalmente se almacenan en archivos, y cuyos resultados se desconocen por quienes son evaluados. A diferencia de ello, la Retroalimentación permite identificar y reconocer que tan cerca o que tan alejado se encuentra el rendimiento tenido del esperado, y que fue establecido inicialmente y de manera conjunta con el supervisor. Además de que ésta, permite replantear los propios objetivos organizacionales.

Finalmente, este modelo en contraste con otros no pretende jerarquizar ni describir el desempeño de los trabajadores; sino más bien, modificarlo. Generalmente, los supervisores consideran que hacen las evaluaciones porque es su deber y no porque piensen que las mismas sean un medio para mejorar el desempeño. Sin embargo, considero que implícita en la realización de una evaluación está la suposición de que el proceso puede modificar el comportamiento.

A pesar de ello, y como ya se citó, este modelo tiene también sus limitaciones. Tal vez la más importante sea, el carácter rígido e inflexible de nuestras organizaciones. Como se pudo observar en los resultados de la investigación realizada en algunas empresas de nuestro país, la Evaluación del Desempeño conforme a su posición, generalmente es aplicada de manera vertical descendente; ello denota el carácter estricto de estas empresas, en donde no se le concede valor a la Autoevaluación, ni menos aún, a la de tipo vertical ascendente. Finalmente el que tiene el poder es el que supuestamente "sabe", y son sus criterios los que definen el desempeño del trabajador. Desde luego esto va en contra de este modelo, ya que en esencia éste procura la participación tanto del supervisor como de los propios evaluados, en todos y cada uno de los pasos de este proceso (Fijación de Metas - Evaluación del Desempeño - Retroalimentación). Ello implica que estas funciones deben ser ejecutadas de manera conjunta y derivadas de la propia misión de la organización.

Otro aspecto que limita a este modelo, radica en la dificultad de establecer niveles o estándares de rendimiento. Esto no significa caer en reduccionismos como en antaño, sino en definir criterios objetivos que realmente se orienten al desempeño, eliminando de esta manera la limitante básica mencionada por McKinney (1967) y reconceptualizada por Quiroz (1989), y que consiste en que las evaluaciones son subjetivas por naturaleza, dado que en ellas interviene el juicio humano; amén de que la actuación en el trabajo es una variable multicausal.

#### RESUMEN

Para concluir, sólo resta remarcar el valor que confiere este modelo a los propios evaluados. Desde esta perspectiva, la Evaluación del Desempeño no es unilateral, sino que su aplicación y éxito depende en grado sumo, de la participación activa de los trabajadores, que son finalmente quienes generan la productividad en una organización.

Es indiscutible que dado el momento actual en el que vivimos, las organizaciones de nuestro país deben tener la capacidad de irse adaptando a una serie de cambios que demandan mayor competencia y oportunidad de respuesta por parte de las mismas.

Queda claro que la competitividad no sólo es un concepto de moda, sino que se constituye en el propósito fundamental de toda empresa. Sólo en la medida en que una organización sea competitiva, será capaz de sobrevivir a la ya muy próxima apertura comercial. Derivado de ello, es que la Competitividad exige en principio Calidad tanto en lo que se produce como en los servicios que brinda toda organización. Y aquí habría que señalar, que fundamentalmente, la parte cualitativa de la calidad es la actitud, de ahí que los que nos sumergimos en su mundo esperamos un cambio de actitudes, tanto de los trabajadores como de los directivos; empero, se presenta un primer obstáculo: el tiempo. Ese cambio de actitud lo queremos y esperamos de hoy a mañana, volviendo la espalda al hecho de que todo proceso de cambio es paulatino y exige, como prerrequisito, paciencia y voluntad; el proceso de calidad a todos niveles no se expone, se asimila; en este sentido, dimensionar la calidad en el tiempo será elemento fundamental de su práctica.

En el cambio de actitudes referido se encuentra el orgullo por la labor; éste no sólo varía por países, sino más aún por individuos; no podemos importar patrones, habremos de desarrollarlos, su especificidad e importancia así lo demanda.

El orgullo por el trabajo debe ser parte importante de la nómina, habremos de combatir la visión que anuncia que nuestro trabajo sólo representa un medio injusto de ganarnos la vida.

Solapar esta actitud es autorizar la mediocridad, es resignarse al estancamiento; sin orgullo por la labor no habrá proceso permanente.

Y es aquí donde la Evaluación del Desempeño Laboral juega un papel preponderante, dado que bajo esta perspectiva, ésta no sólo pretende jerarquizar o describir el rendimiento, sino que va más allá, procura modificarlo. Esta concepción sólo será posible, si se estimula la participación de los propios trabajadores, tanto en la Fijación de Metas como en la misma Evaluación del Rendimiento, y por supuesto, se retroalimenta al evaluado en términos de señalarle su real desempeño y de brindarle alternativas y sugerencias para superarlo.

Con ello, la organización no sólo incrementará su productividad, lo que le permitirá tornarse competitiva; sino que además, sus integrantes alcanzarán niveles óptimos de satisfacción y realización, al sentirse comprometidos con su empresa y con ellos mismos, por lograr los objetivos trazados, y por valorar y sentirse orgullosos de la labor que desarrollan.



## CONCLUSIONES

Como ya se ha señalado en repetidas ocasiones a lo largo del presente trabajo, la Evaluación del Desempeño se constituye más que en una técnica, en una función de la Administración de Personal que incide prácticamente en todas las decisiones no sólo a nivel de recursos humanos, sino también de sobrevivencia y desarrollo de la propia organización.

Queda claro que son varios los aspectos en los cuales la organización se ve beneficiada por el establecimiento de programas tendientes a evaluar la actuación del personal que labora en la misma, ya que no sólo proporciona a ésta información sobre las medidas que debe asumir con respecto a los trabajadores; sino que además, esta función permite retroalimentar a los empleados, haciendo de su conocimiento cuál es su desempeño actual y cuáles son los medios o medidas para mejorarlo.

Es decir, el propósito esencial de la Evaluación del Desempeño no es describir ni jerarquizar la actuación de los trabajadores, sino modificarla; dándole una direccionalidad positiva, tanto en beneficio del empleado como de la organización.

En la actualidad, casi todos los gerentes aceptan la premisa de que una organización debe interesarse en las necesidades de sus empleados. El proceso de Evaluación del Desempeño es una función admirablemente apropiada para satisfacer las necesidades que tiene el empleado de ayuda, reconocimiento y crecimiento personal. Sin embargo, en la práctica, la mayoría de los sistemas de evaluación satisfacen pocos de esos fines esenciales, si es que cumplen alguno de ellos. En opinión de muchos gerentes, varían de una simple formalidad diseñada en forma vaga para justificar un ajuste anual de sueldos a un intento punitivo de mejoramiento del rendimiento.

Uno de los problemas consiste en que la relación misma entre el jefe y los empleados da origen a diferencias en la percepción de cuáles son las necesidades "reales" de los trabajadores, y generan sentimientos que obstaculizan los diálogos productivos para la resolución de problemas. Con demasiada frecuencia, tanto el evaluador como los subordinados adoptan una posición defensiva (que a menudo se manifiesta en una postura agresiva), que reduce la evaluación a un ejercicio carente de sentido que evita todo lo relacionado con el mejoramiento del desempeño. Si el rendimiento de un empleado es marginal y no se puede evitar el asunto, la evaluación se convertirá en una confrontación desagradable.

Por supuesto, no es realista suponer que las necesidades de la organización y las del empleado puedan ser siempre congruentes. Es inevitable que se produzca algún conflicto. La organización quizá

no sea capaz de proporcionar responsabilidades adicionales con tanta rapidez como la que utilice para absorverlas un empleado joven y brillante y tampoco se pueden diseñar siempre trabajos que eliminen el tedio rutinario que frustra a los profesionistas. Desgraciadamente, los problemas de ese tipo se descuidan o pasan por alto con frecuencia. Se puede producir un deterioro del rendimiento, a menos que reconozcan los problemas las dos partes y que se hagan planes para evitarlos o aliviarlos.

El modelo conceptual propuesto en esta investigación, que relaciona a la Evaluación del Desempeño con la Productividad, proporciona un marco en el que se mide el rendimiento en función de objetivos aceptados y escogidos para dar respaldo a la misión y a las estrategias generales de la organización. Sin embargo, este marco es sólo el comienzo del proceso de evaluación.

Otro aspecto importante que hay que considerar, es que el establecimiento conjunto de objetivos puede arrojar beneficios reales. De modo que, existen varias razones para que los objetivos se establezcan normalmente en una modalidad de participación: 1) desde un punto de vista pragmático, se establecerán objetivos mucho más realistas, si participan las personas que mejor conocen el trabajo, 2) las personas se entregan más - y se sienten más motivadas - a los objetivos que ellas mismas han contribuido a crear y 3) los gerentes se comprometen también a ayudar a alcanzar estos objetivos.

Por supuesto, la medición del rendimiento de los empleados, por sí sola, no puede servir para satisfacer sus necesidades psicológicas. Tampoco puede inducirles a los trabajadores a que cambien sus conductas en el sentido de un rendimiento "mejorado". Por lo que, uno de los fines primordiales es el de "cerrar el lazo", utilizando retroalimentación del proceso de evaluación para restablecer y refinar los objetivos de trabajo, con el fin de asegurar que logren el mejoramiento deseado del rendimiento. Los análisis periódicos de evaluación y revisión del progreso proporcionan perspectivas de largo alcance sobre cómo se lleva a cabo el trabajo y qué se tiene que hacer al respecto.

Con este fin, el proceso de evaluación proporciona una base racional para determinar las compensaciones y otras formas de reconocimiento y premio para los mejores realizadores y oportunidades de realización para quienes se sientan dominados por el entusiasmo de lo logrado. También conduce a un interés generalmente mayor por el crecimiento personal y profesional de todos los empleados. Al mismo tiempo, los beneficios para el supervisor y la organización son substanciales. Se pueden tomar decisiones de ascenso de modo más racional y la decisión, a menudo desagradable, de despedir a un trabajador poco satisfactorio, puede hacerse más sencilla, porque se toma con mayor confianza en la validez y la humanidad del proceso de toma de decisiones -habrá muchas pruebas documentadas de los intentos hechos para recuperar a la persona de que se trate-. Además por supuesto, la

organización sea beneficiará con el aumento del interés, los esfuerzos y las preocupaciones que se generen en los empleados.

El ímpetu para el mejoramiento del rendimiento que proporciona el proceso de retroalimentación se puede explicar mediante la teoría de la motivación. Este tema, es evidentemente uno de los más importantes para los gerentes. Uno de los argumentos más persuasivos para estudiar la motivación se basa en tres requisitos de comportamiento, que las organizaciones establecen para su personal. Primero, las personas deben interesarse en ingresar a la empresa y permanecer en ella. Segundo, las personas deben realizar las tareas para las que han sido contratadas en forma confiable, y tercero, las personas deben ir más allá de un desempeño confiable y dedicarse a alguna forma de comportamiento creativo, espontáneo e innovador en el trabajo. Estos tres comportamientos requeridos se relacionan directamente con el tema de la motivación. Las técnicas motivacionales no tienen por finalidad solamente animar a los empleados a ingresar y permanecer en una organización, sino también ayudarlos a realizar sus labores de manera eficiente.

Los procesos motivacionales predominan en las organizaciones. La motivación afecta y es afectada por innumerables factores en el medio de trabajo. Para entender como funciona una organización y sobrevive es necesario saber por qué las personas se comportan como lo hacen en situaciones de trabajo. Mucha de la inercia de la que han dependido las organizaciones en el pasado ha disminuído,

requiriendo que todos los recursos, incluyendo los recursos humanos, se utilicen a su máxima capacidad.

Recientemente se ha dado considerable atención al desarrollo de los trabajadores como recursos a futuro -una especie de banco de talento- a los cuales puedan recurrir las organizaciones conforme crecen y se desarrollan.

Desde el punto de vista del individuo, la motivación es una de las claves para una vida productiva en el trabajo. Y el trabajo consume gran parte de nuestra vida. En general, el entendimiento de los procesos motivacionales facilita la comprensión de la dinámica organizacional. ¿Por qué se comportan las personas como lo hacen? ¿Cuáles son las causas de un desempeño adecuado o inadecuado? ¿Por qué son altos los niveles de rotación o ausentismo? Las respuestas a preguntas como las anteriores radican en entender cuáles son las motivaciones del trabajador.

Al respecto, según una opinión sobre la motivación de los humanos, todas las conductas responden a una o más fuerzas impulsoras internas que reciben el nombre de necesidades. La necesidad actúa, a la vez, como activador y fuerza directora -directora porque se obtiene alivio mediante las conductas dirigidas hacia ciertos objetos específicos de metas o incentivos de la organización-, por lo que considero que un buen sistema de evaluación y

retroalimentación permite satisfacer varias necesidades, entre las que destacan:

**La de realización.**- Se considera que la respuesta favorable que dá una persona a las oportunidades de alcanzar metas u objetivos moderadamente difíciles, para los que la persona tenga aptitudes, indica la presencia de una necesidad de realización.

Aunque el proceso inicial de establecimiento de objetivos no proporciona por sí mismo la motivación, es evidente que el éxito para alcanzar esos objetivos, con la contribución que proporciona la disponibilidad de la ayuda del supervisor cuando se necesita, actúa como objetivo valioso de meta y puede estimular a las personas realizadoras a hacer esfuerzos continuos. La participación en el proceso de establecimiento de objetivos añade entrega y la retroalimentación positiva del supervisor en las sesiones de evaluación sirve para afirmar el éxito de los individuos.

**De predictibilidad.**- Es la necesidad de cierto grado de seguridad de que las decisiones serán congruentes, y sobre todo, consistentes. Ejemplo de ello, es el hecho de saber que la administración no cambiará constantemente su pensamiento colectivo sobre lo que es el trabajo, hacia dónde se dirige la organización, etc..

**De equidad.**- Hay la necesidad de sentir que el trato que le dan a uno está relacionado con el propio desempeño y, sobre todo, en relación con el desempeño de los otros.

En cualquier caso, ya sea mediante la eliminación de las fuerzas contrarias a la motivación o al aumento de las favorables, es evidente que la retroalimentación positiva puede ayudar a la organización y a los individuos en la búsqueda de una mayor efectividad. Del mismo modo, la modificación del comportamiento, que es una de las principales aplicaciones de la teoría del aprendizaje, está ganando aceptación entre los supervisores como una estrategia para mejorar el desempeño de los trabajadores. El entendimiento de los mecanismos fundamentales de la modificación del comportamiento puede permitir a los gerentes aplicar esta técnica para el logro de las metas de desempeño y efectividad organizacional.

Ahora bien, esta revisión ha permitido constatar que efectivamente la aplicación de programas cuyo propósito es el de evaluar el desempeño de los trabajadores, redundan en una mayor productividad, por el simple hecho de combinar dos funciones de una organización eficiente: la estructura y la consideración, mismas que ya han sido definidas en su momento; y por otra parte, porque quizá no haya otra función más estrechamente relacionada con la eficiencia organizacional, como lo es el establecer y comunicar las metas de la organización, dividir las entre los grupos de trabajo y llevar un control de quiénes están cumpliendo con su labor.



Del mismo modo, los procesos psicosociales en las organizaciones se ven favorecidos a través del establecimiento de estos programas, dado que confieren al trabajador su valor real, cumpliendo de esta forma con la función de consideración ya citada. Por lo que es indudable que la participación activa del trabajador tanto en el planteamiento de objetivos o metas, como en los procesos mismos de evaluación y retroalimentación, le conceden un mayor reconocimiento de su potencialidad, al mismo tiempo que le generan un compromiso superior consigo mismo y con la organización.

Algo que también se ha constituido en el eje de un sin fin de discusiones, es el hecho de afirmar que lo que realmente se debe evaluar es el desempeño o rendimiento real del trabajador, y no otro tipo de variables, como pudieran ser los rasgos de personalidad de los empleados. Lo importante son los resultados, pero no con esa visión mecanicista de antaño que pregona la APO, sino con una mentalidad humana en el sentido de no sólo ver lo que ha realizado, sino de saber cómo se ha hecho y que problemas o dificultades se han enfrentado o tendrán que afrontarse para hacerlo mejor.

En este punto, vale la pena señalar la importancia que en la actualidad tiene el desempeño del grupo de trabajo. Actualmente, las instituciones, como se explicó en el capítulo 1, sienten continuamente los efectos de la dinámica del cambio social, lo cual ha provocado que su concepción derive de un sistema preferentemente

técnico a uno sociotécnico, y de una visión cerrada a una abierta e interactuante con el medio ambiente.

La importancia del ser humano en las instituciones ha llegado a provocar un cambio, tanto en el sentido político como laboral, y, sobre todo, ha revelado que cada persona tiene capacidad y disposición para elegir los caminos de su autorrealización en el ámbito de trabajo.

Ante estas circunstancias, el grupo, como primera manifestación del trabajo colectivo, parece no dar una respuesta adecuada a las demandas de actualización e innovación de las organizaciones que permitan conciliar las metas de productividad con los anhelos de satisfacción personal.

Los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar el riesgo de un entorno pleno de incertidumbre y de responder a las necesidades de los individuos. El equipo de trabajo, como una manifestación más completa del trabajo colectivo, surge como la unidad administrativa de un futuro ya muy próximo. Esto seguramente modificará el concepto tradicional del puesto y las prácticas generalmente aceptadas para su definición, descripción y evaluación.

La aparición de unidades administrativas diferentes al puesto ha provocado cambios en la administración tradicional, principalmente

en la planeación y distribución de la tarea, el ejercicio de la autoridad, la asignación de la responsabilidad y los mecanismos de control, por lo cual deberán examinarse y replantearse algunos de los principios, hasta ahora valorados como garantía de la productividad, cuando se definen y describen lo esqupos de trabajo.

Para lograr las condiciones de este escenario futuro, es necesario concebir a las organizaciones como sistemas abiertos, es decir, situados ante la alternativa constante de acceder al cambio para responder a las exigencias del entorno o mantenerse en una condición estable para garantizar la productividad. Es así, como los equipos de trabajo permitirán que las personas puedan aprovechar las diferencias individuales como un factor de enriquecimiento para su equipo y busquen la creatividad y la responsabilidad para desarrollar un trabajo cada vez más completo e importante, en vez de uno fragmentado e insignificante.

Un último aspecto que hay que considerar y que no puede ser pasado por alto, es el que se refiere a las perspectivas que tiene la Evaluación del Desempeño ante los cambios que día con día se suceden en nuestro entorno laboral, y muy en especial, ante la ya muy próxima apertura comercial. Esta función de la Administración de Personal, que como ya se citó es quizá la de mayor ingerencia en la eficiencia organizacional, debe procurar "modificar" el comportamiento de los trabajadores a efecto de optimizar el

desempeño de los mismos, de modo que con ello se alcancen los niveles o metas organizacionales; y así, hacer a las instituciones realmente competitivas ante las nuevas demandas y exigencias que impone el constante cambio.

## LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Si bien la Evaluación del Desempeño Laboral, como técnica, puede tener un gran número de limitaciones, en especial porque se considera a ésta "subjetiva por naturaleza", y porque el rendimiento de los trabajadores es resultado de un sin fin de variables; es también cierto, que como función de la Administración de Personal, ésta permite no sólo apoyar una serie de decisiones de carácter administrativo, como lo son los aumentos de sueldo, promociones, capacitación, etc., sino que además, incide en funciones de otro nivel, como lo son la consideración con respecto a los trabajadores, al interesarse en su realización y desarrollo personal y profesional.

No obstante, uno de los problemas más graves a los que se enfrenta esta función, y en particular, el modelo conceptual propuesto en esta tesis, que relaciona la Evaluación del Desempeño con la Productividad, es de índole cultural. Por una parte, es característico en nuestro país el sentido de "castigo", es decir, somos una cultura más preocupada por señalar errores y castigar que por recompensar o estimular las capacidades o virtudes de sus miembros. Esto lo refiero, por el aspecto de la fuerza, que si bien, se enmarca en algo que conocemos como "Ley", y que en particular, dentro de las organizaciones se denominan "Reglamentos

de Trabajo" o "Condiciones de Trabajo", las mismas se abocan casi a un cien por ciento a señalar todas aquellas situaciones, motivo por las cuales las instituciones están facultadas para reprender, es decir, hacer uso de la "fuerza implícita" y consecuentemente mantener ese poder.

Y un aspecto que considero importante resaltar aquí también, es como el hombre manifiesta en casi todas las situaciones, ese temor "al cambio", a romper con todo lo estipulado y a hacerse de nuevas formas de interacción y de organización. Y es precisamente ese miedo al cambio, a lo novedoso, una de las principales razones por las que las estructuras tradicionales o clásicas pretenden mantenerse vigentes, cuando en realidad las necesidades y demandas de un mundo cambiante son de otras dimensiones.

Y apoyado en esto último, es que se hace necesario cambiar esta mentalidad, promover la participación activa de quienes mejor conocen el trabajo y están en la operación, y de esta forma establecer objetivos organizacionales reales y potencialmente alcanzables, trabajar por una evaluación dirigida a resultados, definiendo criterios precisos y hasta donde sea posible medibles. Es de reconocerse, que existen funciones cuya esencia hace casi imposible el poder medirlas, a diferencia de otras que por su naturaleza facilitan esta labor, pero es necesario definir con claridad los niveles de respuesta o desempeño. Ya en el capítulo 3 se citan algunas dimensiones de la calidad que permiten apoyar este

principio, y será algo sobre lo que se tendrá que seguir trabajando, porque es precisamente lo que ha obstaculizado el desarrollo de esta función en la organización, y lo que la ha hecho ante los ojos de los propios trabajadores, subjetiva.

Otra de las vicisitudes a las que se enfrenta esta concepción, es cuando el trabajo se convierte en una acción realizada colectivamente, la interrelación de personal formado en distintas ramas del conocimiento es más difícil de administrar. No obstante, el aprovechamiento de su mayor potencial puede lograrse si los grupos aprenden a colaborar en el cumplimiento de metas comunes.

Debido al desarrollo histórico de los pueblos latinoamericanos, y muy en especial al de nuestro país, es que las personas no estamos acostumbradas a las tareas realizadas en grupo. A esto debe añadirse el choque existente entre la formación académica esencialmente personalista y la exigencia multidisciplinaria y colectiva del trabajo en nuestros días.

La transformación de un trabajo individual en un trabajo colectivo, acentuada en nuestro siglo, destaca la importancia de las relaciones entre las personas. Por ello, la comunicación, la colaboración y otras formas de interacción humana deben adecuarse para facilitar la gestión de los grupos de trabajo en beneficio de las metas de las instituciones, y como tal deben reconocerse la productividad, la integración y la moral.

Evidentemente, modificar las estructuras organizacionales que existen actualmente requiere tiempo; sin embargo, se hacen indispensables estos cambios de mentalidad a fin de promover una auténtica cultura de efectividad, y sobre todo, si bien es verdad que la relación Evaluación del Desempeño - Productividad no es unicausal, ni pretende tener un carácter reduccionista, si es importante subrayar que la Fijación de Metas, la Evaluación del Desempeño y la Retroalimentación, sirven para hacer más productivas a las personas, porque como ya se mencionó, estas técnicas combinan las funciones de una gerencia eficiente, como lo son la estructura y la consideración.



## INDICE DE FIGURAS

<b>Fig. A</b>	ELEMENTOS CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. . .	61
<b>Fig. B</b>	VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL EXITO ORGANIZACIONAL. . .	71
<b>Fig. C</b>	SISTEMA DE PLANEACION, DOTACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES . . . . .	81
<b>Fig. D</b>	PRINCIPALES ETAPAS DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS . . . . .	83
<b>Fig. E</b>	EL PROCESO DE EVALUACION (FRENCH, 1983). . . . .	99
<b>Fig. F</b>	ELEMENTOS CLAVE EN LOS SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO (WERTHER Y DAVIS, 1991) . . . . .	121
<b>Fig. G</b>	TECNICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE USO MAS COMUN EN LAS ORGANIZACIONES . . . . .	127
<b>Fig. H</b>	LA PRODUCTIVIDAD EXPRESADA COMO RELACION ENTRE DOS FACTORES . . . . .	165
<b>Fig. I</b>	LAS TECNICAS DEL ANALISIS Y MEDICION DEL TRABAJO . .	176
<b>Fig. J</b>	RELACION ENTRE COHESION Y PRODUCTIVIDAD. . . . .	207
<b>Fig. K</b>	DIAGNOSTICO DE FUERZAS ORGANIZACIONALES (DIFO) . . .	215
<b>Fig. L</b>	CUADRO COMPARATIVO DE SISTEMAS DE EVALUACION . . . .	235
<b>Fig. M</b>	MODELO CONCEPTUAL DE LA RELACION: EVALUACION DEL DESEMPEÑO-PRODUCTIVIDAD. . . . .	262

## GLOSARIO

**ACTITUD.-** Predisposición para responder en forma negativa o positiva a algo presente en el propio entorno.

**ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO).-** Los subordinados trabajan con su supervisor para establecer los objetivos específicos relacionados con las tareas que entran en su área, y que sirven como medios para ayudar a obtener los objetivos de nivel superior del supervisor.

**APTITUD.-** Capacidad para aprender algo.

**AUTORITARISMO.-** Designa la suposición de que debe haber diferencias de estatus y poder entre los miembros de una organización. La personalidad autoritaria muestra rigidez intelectual, juzga a los demás, busca complacer a los de arriba, explota a los subordinados, es desconfiado y resistente al cambio.

**BUROCRACIA.-** Forma ideal de organización, cuyas características fueron definidas por el sociólogo alemán Max Weber.

**CALIDAD.-** Grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de estándares predeterminados, relacionados con las características que determinan su valor en el mercado y su rendimiento en función del cual ha sido diseñado.

**CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.-** Término utilizado para indicar la calidad general de la experiencia humana en el trabajo.

**COHESION.**- Grado en el cual los miembros de un grupo son atraídos y motivados a formar parte o permanecer en un grupo.

**COMPARACION PAREADA (COMPARACION POR PAREJAS).**- Método de Evaluación del Desempeño en el que cada persona se compara directamente con cada una de las otras personas que se van a evaluar.

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO).**- El estudio de individuos y grupos en una organización.

**COMPROMISO.**- Se refiere específicamente al propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo de cumplir con tareas u objetivos determinados.

**CONFIABILIDAD.**- En la Evaluación del Desempeño, grado en el que puede obtenerse consistencia en los resultados cada vez que se aplique una medida.

**CULTURA.**- Dentro de una organización, se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ella.

**CULTURA ORGANIZACIONAL.**- Sistema de valores y creencias que guían el comportamiento de los miembros de la organización (la cultura corporativa).

**DESEMPEÑO.**- Medida que suma la cantidad y calidad de las aportaciones laborales en un individuo o grupo a su unidad de trabajo o a la organización.

**DISONANCIA COGNOSCITIVA.**- Estado en el que se manifiesta incongruencia entre las actitudes y el comportamiento real.

**DISTRIBUCION FORZADA.**- Método de Evaluación del Desempeño según el cual se distribuyen proporciones específicas de trabajadores en cada una de varias categorías de desempeño.

**DIVISION DEL TRABAJO.**- Proceso que sirve a los propósitos de la organización y que consiste en descomponer el trabajo global en pequeñas partes para asignar responsabilidades a individuos o grupos.

**EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACION.**- Se refiere a la habilidad de la organización para producir resultados externos a la misma (lograr resultados haciendo las cosas bien).

**EFICIENCIA DE LA ORGANIZACION.**- Se refiere a la forma como se desarrollan las diversas labores de la organización (hacer las cosas bien).

**ENFOQUE CONTINGENCIAL.**- Forma en que los estudiosos del Comportamiento Organizacional intentan identificar la manera en que deben ser manejadas y entendidas las situaciones, a fin de responder apropiadamente a sus características propias.

**ERROR DE HALO.**- Error que se presenta cuando una persona evalúa a otra en varias dimensiones de desempeño y da la misma calificación a cada dimensión.

**ERRORES DE INDULGENCIA, SEVERIDAD Y TENDENCIA A LA MEDIA.**- Errores que se presentan cuando un evaluador tiende a otorgar calificaciones relativamente altas, relativamente bajas o relativamente promediadas, a cualquiera de los que califica.

**ESCALAS DE CALIFICACION BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO.-** Método de Evaluación del Desempeño basado en comportamientos críticos específicos, cada uno de los cuales refleja un diferente grado de eficacia en una escala del desempeño.

**ESTRUCTURA FORMAL.-** Configuración propuesta de posiciones, responsabilidades laborales y líneas de autoridad entre las partes componentes de una organización.

**EVALUACION.-** Cualquier procedimiento que tienda a medir los resultados del trabajo de un individuo o de un grupo, en forma crítica y no descriptiva.

**FIJACION DE METAS (OBJETIVOS).-** Todo género de metodología que tienda a clarificar los objetivos de la organización, de los grupos de trabajo y de cada uno de los individuos que la integran.

**INCIDENCIA CRITICA.-** Método de Evaluación del Desempeño según el cual se registran las incidencias que del comportamiento de cada subordinado condujeron al éxito o al fracaso en un cierto aspecto del desempeño.

**LOCUS DE CONTROL (ORIGEN DEL CONTROL).-** Orientación interna y externa que es la medida en que las personas sienten que puede afectar su vida.

**MAQUIAVELISMO.-** Dicese de la persona que manipula a otros para su exclusivo beneficio personal.

**MEDIO AMBIENTE.-** Magnitud de amenazas y oportunidades en el ambiente de la organización, evidenciada por el grado de

riqueza, interdependencia e incertidumbre. (Schermerhorn, 1987).

**MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.-** Reforzamiento sistemático del comportamiento organizacional deseable, y el no reforzamiento o castigo del comportamiento organizacional no deseado.

**MOTIVACION PARA EL TRABAJO.-** Fuerzas internas del individuo que determinan el nivel, persistencia y dirección del esfuerzo realizado en el trabajo.

**NECESIDAD.-** Carencia fisiológica o psicológica que el individuo siente que debe satisfacer.

**OBJETIVO ORGANIZACIONAL.-** Meta de producir un bien o servicio.

**ORGANIZACION.-** Conjunto de personas que trabajan en una división de una empresa para lograr un propósito común.

**ORIENTACION AL LOGRO.-** Las personas que la tienen en alto grado pueden describirse como aquellos que luchan sin cesar por hacer mejor las cosas, quieren superar obstáculos, pero también sentir que el éxito (o fracaso) se debe a sus propias acciones.

**PERCEPCION.-** Mecanismo a través del cual la gente organiza, recibe e interpreta la información proveniente del ambiente.

**PERSONALIDAD.-** Perfil general o combinación de rasgos que caracterizan la naturaleza única de una persona.

**PRODUCTIVIDAD.-** Medida de la cantidad y calidad de trabajo realizado con los recursos disponibles.

**RECOMPENSAS EXTRINSECAS.-** Evaluación positiva de los resultados laborales de un individuo, que realiza una persona de la organización.

**RECOMPENSAS INTRINSECAS.-** Resultados con valuación positiva, que recibe un individuo directamente por la realización de su trabajo.

**RENDIMIENTO EN EL TRABAJO.-** Cantidad y calidad del trabajo producido.

**RETROALIMENTACION.-** Observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización.

**SATISFACCION LABORAL.-** Grado en el que un individuo tiene una actitud positiva o negativa respecto a varias facetas de su actividad, ambiente laboral y relaciones con sus compañeros de trabajo.

**SISTEMAS ABIERTOS.-** Organizaciones que toman de su entorno los recursos físicos y humanos para transformarlos en bienes y servicios, que luego se devuelven al entorno o ambiente para su consumo.

**TECNOLOGIA.-** Combinación de recursos, conocimientos y técnicas que crean o producen bienes o servicios para una organización.

**TEORIA DE LA ATRIBUCION.-** Intento por entender la causa de un evento, valorar la responsabilidad inherente para resolver el evento y valorar las cualidades de las personas afectadas.

**TOMA DE DECISIONES.-** El proceso que consiste en identificar un problema u oportunidad y escoger entre las distintas alternativas de acción.

**VALIDEZ.-** En la Evaluación del Desempeño, extensión real en la que una medida compara a la persona o al grupo de trabajo con el contenido real del trabajo.

**VALORES.-** Creencias generales que guían las acciones y juicios en la variedad de situaciones.



## BIBLIOGRAFIA

- ADAM, E., HERSHAUER, J. y RUCH, W. (1985) Productividad y Calidad: Su Medición como Base del Mejoramiento. México: Ed. Trillas.
- ARGYRIS, C. (1979) El Individuo dentro de la Organización. Barcelona: Ed. Herder.
- ARIAS, F. (1976) Administración de Recursos Humanos. 2a. ed., México: Ed. Trillas.
- ATKINSON, J. and FEATHER, N. (1966) A Theory of Achievement Motivation. New York: Wiley.
- BALCAZAR, F., HOPKINS, B. and SUAREZ, Y. (1986) A Critical, Objective Review of Performance Feedback. Journal of Organizational Behavior Management, 7, pp. 66.
- BECKETT, J. (1971) Management Dynamics: The New Synthesis. The Journal of Psychology, 13, pp. 59.
- CAMPBELL, J., DUNNETTE, M., LAWLER, E. and WEICH, K. (1970) Managerial Behavior, Performance, and Effective Ness. New York, McGraw-Hill, pp. 375.
- CARTWRIGHT, D. y ZANDER, A. (1971) Dinámica de Grupos. México: Ed. Trillas.
- CHIAVENATO, I. (1988) Administración de Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México.

- CHRUDEN, H. y SHERMAN, A. (1977) Administración de Personal.**  
México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- CURRIE, R. (1979) Análisis y Medición del Trabajo.** México: Ed.  
Diana.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional.** 3a. ed.,  
México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México.
- DEAR, A. (1990) Hacia el Justo a Tiempo (JIT).** México: Ventura  
Ediciones, S. A. de C.V.
- ENCUESTA (1991) Convergencias y Divergencias en América del Norte.**  
Revista Este País: Tendencias y Opiniones. México: Ed.  
Abeja, núm. 2, mayo, pp. 3-8.
- ESPINOSA DE LOS MONTEROS, R. (1990) Diseño de un Instrumento de  
Evaluación del Desempeño para el Nivel Ejecutivo de  
una Empresa Aseguradora. Tesis de Licenciatura,  
Facultad de Psicología, UNAM.**
- FAIRBANK, J. and PRUE, D. (1982) Developing Performance Feedback  
Systems.** New York: John Willey and Sons.
- FINEMAN, S. (1975) The Influence of Perceived Job Climate upon  
Relationship of Managerial Achievement Motivation and  
Performance. Journal of Occupational Psychology, 48,  
pp. 113-114.**
- FRENCH, W. (1983) Administración de Personal: Desarrollo de  
Recursos Humanos.** México: Ed. Limusa.

- GARCIA, M., RODRIGUEZ, C., DIAZ, J. y ESTRADA, J. (1988) El Trabajo en Equipo: Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. México: Sistemas Técnicos de Edición, S.A.
- GHISELLI, E. y BROWN, C. (1959) Psicología Industrial: su aplicación al personal de empresas. México: Ed. Letras.
- GIEGOLD, W. (1982) La Evaluación del Rendimiento y el Proceso de APO. México: Ed. McGraw-Hill de México.
- GRADOS, J., BEUTELSPACHER, O. y CASTRO, M.A. (1983) Calificación de Méritos: Evaluación de la Conducta Laboral. 2a. ed., México: Ed. Trillas.
- HAMPTON, R. (1989) Administración Contemporánea. 3a. ed., México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana.
- HARRINGTON, H. (1988) Como Incrementar la Calidad-Productividad en su Empresa. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana.
- HERNANDEZ, A. (1992) EL HERALDO DE MEXICO. Gabriel Alarcón V., México D. F., 26 de mayo de 1992, pp. 18A (IA), año XXVII, núm. 9557.
- HERNANDEZ RODRIGUEZ, S. (1992) Calidad Total y Productividad. Laboral: Práctica Jurídico Administrativa, núm. 1, pp. 94.
- HUSE, E. y BOWDITCH, J. (1986) El Comportamiento Humano en la Organización. 3a. ed., México: Ed. Fondo Educativo Interamericano.
- IDEX (1991) Cultura de Efectividad. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

- IVANCEVICH, J. and McMAHON, J.** (1977) Different Goal Setting Treatments and their Effects on Performance and Job Satisfaction. Academy of Management Journal, 20, pp. 406.
- KATZ, D. y KAHN, R.** (1977) Psicología Social de las Organizaciones. México: Ed. Trillas.
- LIMON, D.** (1992) Nueva Cultura Laboral entre las Empresas y los Trabajadores. Epoca, núm. 52, pp. 10-13.
- MAGNUSSON, D.** (1969) Teoría de los Tests. México: Ed. Trillas.
- MARQUEZ, M.L.** (1989) Estudio Exploratorio sobre la Evaluación de Personal en 30 Organizaciones. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- MONTAÑO, L.** (1985) Ensayos Críticos para el Estudio de las Organizaciones en México. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- MOURET, E.** (1991) Material de apoyo para el Módulo 3 (Selección de Personal) del Diplomado en Recursos Humanos, ITAM.
- NASH, M** (1988) Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Bogotá: Ed. Norma.
- ODIORNE, G.** (1989) Administración por Objetivos. 6a. ed., México: Ed. Limusa.
- PRITCHARD, R.** (1981) Enhancing Productivity Through Feedback and Goal Setting. U.S. Technical Report, 81, pp. 54.
- QUIROZ, M.E.** (1989) Alcances y Limitaciones de la Evaluación del Desempeño Laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.

- REYES, A. (1970) Administración de Personal: Sueldos y Salarios.  
México: Ed. Limusa.
- ROBBINS, S. (1990) Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 3a. ed., México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- SILICEO, A. (1979) Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Ed. Limusa.
- SMITH, H. y WAKELEY, J. (1977) Psicología de la Conducta Industrial. México: Ed. McGraw-Hill de México.
- SOON, F. (1992) Algunas Consideraciones sobre los Conceptos de Calidad y Productividad. El Mercado de Valores. México: Nacional Financiera S. N. C., núm. 5, marzo 1.
- STONER, J. y WANKELE, C. (1989) Administración. 3a. ed., México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- THOMPSON, F. (1982) The Performance Appraisal of Public Managers: Inspiration, Consensual Tests and the Margins. Public Personnel Management. Vol. 11, núm. 4, pp.306.
- TRIST, E. (1982) La Evolución de los Sistemas Sociotécnicos. (Primera Parte). Revista Reflejos. núm. 1.
- UMSTOT, D., BELL, C. and MITCHELL, T. (1976) Effects of Job Enrichment and Task Goals on Satisfaction and Productivity: Implications for Job Design. Journal of Applied Psychology. 61, pp. 379-380.
- VAZQUEZ, J. (1992) La Satisfacción del Cliente de Cara al Tratado de Libre Comercio. Excellentia. Vol. 2, núm. 10, pp. 10.

WERTHER, W. y DAVIS, K. (1991) Administración de Personal y Recursos Humanos. 3a. ed., México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana.

YODER, D. (1973) Manejo de Personal y Relaciones Industriales. 3a. ed., México: Compañía Editorial Continental, S.A.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- ALDAG, R. y BRIEF, A. (1989) Diseño de Tareas y Motivación del Personal. 2a. ed., México: Ed. Trillas.
- BERENGER, P. (1988) En Busca de la Excelencia Industrial. Madrid: Ciencias de la Dirección.
- CASTAÑO, D. (1984) Crisis y Desarrollo de las Organizaciones: Una aproximación al Trabajo Organizado. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- DEMING, W. (1989) Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- LUTHANS, F. y KREITNER, R. (1979) Modificación de la Conducta Organizacional. México: Ed. Trillas.
- MADDUX, R. (1991) Evaluación Efectiva del Desempeño. México: Ed. Trillas.
- MEGGINSON, L., MOSLEY, D. y PIETRI, P. (1988) Administración: Conceptos y Aplicaciones. México: Ed. Continental.
- ORTUETA, R. (1979) Técnicas de Dirección de Personal. 5a. ed., México: Ed. Limusa.
- SCHULTZ, D. (1988) Psicología Industrial. 3a. ed., México: Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V.
- TIFFIN, J. y McCORMICK, E. (1959)(SIC) Sicología Industrial. México: Ed. Diana.
- TYSON, S. y YORK, A. (1989) Administración de Personal. México: Ed. Trillas.