

Visión ingenieril de la evaluación del desempeño

Angel León González*

Resumen

La evaluación del desempeño individual o grupal se ha venido practicando formalmente desde la época de San Ignacio de Loyola, cuando éste hacía seguimiento a las tareas asignadas a los jesuitas, hasta nuestros días, donde su uso es considerado como una estrategia fundamental en la dirección del talento humano.

Como estrategia empresarial, la valoración del desempeño busca mejorar integralmente los servicios prestados por todo el personal de la organización, para crecer en forma competitiva gracias a los correctivos aplicados oportunamente y a las medidas preventivas que se toman para evitar la inconformidad de clientes externos e internos.

De los muchos modelos para llevar a cabo esta labor, se han escogido tres: técnicas para medir la productividad, recomendado para aquellas actividades de tipo manual en las que se busca mayores tasas de productividad; registros que describen desempeños conductuales; escalas discontinuas para hacer el seguimiento en el cumplimiento de las tareas sobre una escala percentil continua, buscando que la persona evalúe su actuación con respecto a las demás escalas discontinuas; técnica que se describe en detalle por haber sido la utilizada en un estudio realizado por la Universidad del Norte, a través de los Servicios de Consultoría, para las empresas de acueducto de 21 municipios del departamento del Atlántico.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, competitividad.

Abstract

The evaluation of individual or group performance has been being practicing in a formal way from Saint Ignacio de Loyola's times, when he followed up the Jesuit's assigned tasks, to present days, when its practice is considered as a basic strategy in the human talent management.

As a business strategy, performance valuation aims to improve the services provided by the whole organization in order to grow in a competitive way as a result of the opportunely applied correctives and the preventive measures used to avoid the external and internal clients dissatisfaction.

Fecha de recepción: Septiembre de 1998

* Ingeniero Industrial. Master en Administración de Empresas de la Universidad del Norte. Especialista en Gestión Industrial de la Universidad Politécnica de Valencia, España, y candidato a Doctor de esa misma universidad. Profesor del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad del Norte. (E-mail: aleon@guayacan.uninorte.edu.co)

From the many models to carry out this task, three has been chosen: techniques from measuring productivity, recommended for those manual activities in which higher productivity rates are required; records describing behavioral performance; discontinue scales for task fulfillment follow-up against a continue percentile scale, aiming at the person to evaluate his/her performance with respect to the other discontinue scale. This model is described in detail because it is the one used in a study carried out by Univerdidad del Norte through advisory services for the organization that controls the water supply in 21 villages in the Atlantico Department.

Key words: Performance evaluation, competitiveness, follow - up

Introducción

La evaluación del desempeño se ha practicado desde hace muchos años.¹ La historia cuenta que antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola valoraba el desempeño de cada uno de los jesuitas mediante un sistema que le permitía determinar su potencial, lo cual facilitaba hacer correctivos mediante la capacitación para mejorar continuamente la labor desempeñada por ellos.

En 1842, el Congreso de Estados Unidos aprobó una ley que permitía valorar el desempeño de las personas que prestaban los servicios al Estado. En 1845, James Polk, presidente de los E.U., controlaba personalmente el desempeño de las diferentes entidades públicas mediante la solicitud de informes que requería de los diferentes directivos de las instituciones, los cuales le servían para evaluar y trazar políticas tendientes a mejorar los servicios que debían prestar los empleados públicos.

Estas políticas se fueron extendiendo desde las fuerzas militares hasta el mundo empresarial, por el 1918, y especialmente en la Segunda Guerra Mundial, período en el que la valoración del desempeño tuvo un gran auge, debido a la necesidad de un trabajo de alta calidad y servicios óptimos para ganar la guerra. Sin embargo, hasta esa época el énfasis se ponía en la productividad de la máquina más que en el hombre, ya que se intentaba aumentar su capacidad óptima mediante el análisis del tipo de fuerza motriz requerida, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo energético, la asistencia periódica para su funcionamiento, con el propósito de dotarla de capacidades semejantes a las del ser humano.

Por mucho tiempo no resultó difícil comparar "trabajar con compromiso" y "amor al trabajo." A manera de ejemplo se tiene al campesino, que ama entrañablemente su tierra, sus cultivos, sus animales; el artesano, que siente gran orgullo y satisfacción por las obras de arte que realiza; la ama de casa, que vive feliz realizando trabajos manuales para sus hijos y nietos.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, MacGraw-Hill, 1998, p. 297.

La pregunta que se hicieron los estudiosos después de la Segunda Guerra Mundial fue: ¿Por qué el hombre no trabaja con ese amor y compromiso del artesano, del agricultor y de la ama de casa? La respuesta a esta pregunta se encuentra en los primeros estudios que sobre motivación humana llevaron a cabo los exponentes de la teoría behaviorista de la Administración, que se preocuparon tanto por el comportamiento individual de las personas dentro de la empresa como por el comportamiento organizacional.

De acuerdo con esta teoría, el trabajo le permite al hombre vislumbrar, consciente o inconscientemente, las perspectivas de satisfacción y la posibilidad de autorrealización mediante un trabajo hecho con permanente alegría. Sin embargo, se considera que para lograr esta actitud hacia el trabajo es de vital importancia, en nuestro medio, recompensar el desempeño individual o grupal mediante técnicas propias o estudiando e implementando aquella que mejor se adapte a los objetivos y valores de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se exponen algunas bases fundamentales que, según distintos autores, deben tenerse en cuenta en un proceso de evaluación del desempeño de los actores de cualquier organización.

Conceptos fundamentales

La valoración del desempeño puede considerarse como un proceso partici-

pativo, planeado, sistemático y periódico que facilita apreciar el cumplimiento de tareas asignadas a las personas, lo mismo que obtener información relevante para el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades humanas y la creación de un ambiente propicio para el mejoramiento tanto de los empleados como de la organización.

Según Idalberto Chiavenato,² *"La valoración del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo, de su potencial de desarrollo". "Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o el cargo que ocupa actualmente, del aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo."*

De las anteriores definiciones se pueden resaltar tres aspectos de gran importancia: El primero tiene que ver con los resultados obtenidos; el segundo, ¿cuáles son los problemas que se presentan como causa de no cumplir a cabalidad con las actividades asignadas?, y tercera, ¿cuáles deben ser los correctivos que deben aplicarse para conseguir que una organización sea altamente competitiva?

Objetivos

- *General*

Mantener una base de información ac-

² *Idem*, p. 300.

tualizada sobre el desempeño individual y colectivo del personal de una organización, con base en investigaciones periódicas, realizadas para aplicar los correctivos oportunos en la Gestión del Talento Humano, que permitan a las compañías ser altamente competitivas.

- *Específicos*

Los objetivos específicos de la valoración del desempeño giran en torno a los tres aspectos extractados de las definiciones:

- Fijar salarios justos teniendo en cuenta el desempeño individual o grupal de los empleados de la organización.
- Confrontar el cumplimiento de las actividades asignadas de acuerdo con los parámetros de cantidad y calidad preestablecidos.
- Determinar el grado de compromiso del personal de la organización teniendo en cuenta la satisfacción experimentada por los clientes internos y externos.
- Analizar la efectividad de los controles establecidos que buscan el cumplimiento oportuno y a satisfacción en calidad y cantidad de productos y/o servicios.
- Analizar las habilidades del personal para innovar y tomar decisiones acertadas en búsqueda de una mayor productividad individual o por equipo.
- Analizar las habilidades del personal para trabajar de acuerdo con los planes y programas establecidos.
- Analizar la capacidad del personal para autoevaluarse y reconocer sus debilidades y potencialidades para adaptarse a situaciones coyunturales complejas que permitan cumplir con los compromisos adquiridos.
- Determinar las fortalezas y debilidades del personal de la organización que le permiten cumplir o no las tareas asignadas.
- Analizar los sistemas de comunicación y la consistencia para alcanzar los objetivos de la organización.
- Analizar los efectos del liderazgo del personal de mandos medios sobre los resultados de la organización.
- Analizar las habilidades del personal de la organización para adaptarse a situaciones cambiantes.
- Identificar el grado de lealtad y compromiso respecto a los valores de la organización.
- Analizar los programas que se han implementado para mejorar el desempeño individual y por equipo de los empleados.
- Analizar los planes establecidos entre jefes y empleados para mejorar el desempeño individual y/o por equipo.

- Evaluar los perjuicios ocasionados por el no cumplimiento a cabalidad de los compromisos adquiridos con clientes internos y externos.

Justificación de la valoración del desempeño

La valoración del desempeño puede justificarse desde el punto de vista práctico, sociológico y personal.

Desde el punto de vista práctico, permite a las organizaciones hacer un seguimiento periódico para detectar anomalías, corregirlas para reorientar el proceso de acuerdo con los planes y programas previamente establecidos.

Desde el punto de vista sociológico, ayuda a mejorar la actitud del personal hacia la prestación de servicios y el compromiso y crea un clima laboral favorable para cumplir con los objetivos de la organización.

La justificación personal tiene que ver con el desarrollo de habilidades para la mejora en la prestación de servicios, solución de problemas, y lo que es más importante, el personal adquiere sabiduría, debido a que ha aprendido más cosas, ha cometido y corregido muchos errores, está motivado para aprender y asimilar las experiencias propias y ajenas.³

Procedimiento para la evaluación del desempeño

En la evaluación del desempeño debe seguirse un procedimiento secuencial y lógico que facilite el encadenamiento desde el establecimiento de políticas por parte de alta gerencia, en este sentido, hasta la implementación de programas de mejoramiento, puesta en práctica y evaluación de éstos.

En primer lugar, los responsables primarios de las organizaciones deben establecer decididamente su voluntad política de implementar la autoevaluación, para que, por reflejo y desde los mandos superiores, pasando por los mandos medios, este valor se extienda hasta la base.

Como segundo paso deben desarrollarse, en todos los niveles, programas de capacitación relacionados con la valoración del desempeño y las ventajas que para todos los miembros de la organización trae esta práctica continuada.

Como tercer paso debe crearse un comité de evaluación, que será el responsable del proyecto y de elaborar los informes para la alta gerencia, lo mismo que asesorar a la empresa en todo lo concerniente a la puesta en práctica de mejoras y compensaciones.

El cuarto paso del procedimiento debe dedicarse al análisis riguroso de los resultados obtenidos, con el objeto de plantear programas de diferente índole encaminados al mejoramiento

³ DE BONO, Eduard. *El texto de la sabiduría. Pautas y herramientas para aprender a pensar*, Barcelona, Ed. Paidós, 1991, p. 12.

definitivo del desempeño, y además para establecer compensaciones por los logros extraordinarios y que beneficien, en parte o totalmente, a la organización desde el punto de vista de su competitividad.

Lo anterior puede complementarse con un estudio de *Benchmarking*, en el que se puedan analizar las mejores prácticas de otras organizaciones para adoptarlas en la empresa, buscando mayor efectividad en la aplicación del estudio de evaluación del desempeño.

Responsables primarios

Los directivos de toda organización con visión de futuro deben prever y/o aplicar correctivos óptimos para mantener un ritmo de crecimiento planificado, siendo altamente competitivos. Por lo anterior, deben conocer el clima laboral, el desempeño individual y por áreas, factores causantes de desviaciones entre lo ejecutado y lo planeado, para que la organización pueda mantenerse en el mercado con resultados altamente favorables desde el punto de vista de la rentabilidad de la organización.

- Hacer el seguimiento de todo el desarrollo de la organización requiere un personal altamente preparado, que entienda el ambiente de creciente incertidumbre en el que la misma naturaleza del trabajo, de las organizaciones y la economía está sujeta a continuos cambios, que lleva a perder de vista factores esenciales para alcanzar la competitividad y muchas

veces a descuidar el desempeño favorable o desfavorable del personal que trabaja en las organizaciones y del que las dirige, lo cual se manifiesta en resultados que sólo favorecen a la competencia.⁴

El anterior análisis debe conllevar a crear una voluntad política tendiente a comprender, analizar y establecer estrategias muy claras para adaptar la organización a los ambientes cambiantes y/o turbulentos. Desde el punto de vista de la evaluación del desempeño, se requiere del establecimiento de políticas que faciliten esta práctica en forma continuada, darles la mayor importancia para que el mejoramiento de las actividades individuales y organizacionales se convierta en un valor que con el tiempo llegue a practicarse en forma inconsciente.

Capacitación a todos los niveles

La capacitación debe producirse en todos los niveles antes de poner en práctica cualquier técnica, con el fin de hacer una selección adecuada de factores esenciales y técnicas de evaluación, y asegurar claridad por parte de evaluadores y evaluados en la obtención de resultados objetivos y de beneficios para toda la organización.

Esta capacitación incluye documentación adecuada, según el nivel al cual

⁴ SENGE, Peter. *Repensando el futuro*, Santafé de Bogotá, Ed. Norma, 1997, p. 162-164.

va dirigida, siendo preferible que sea llevada a cabo por asesores externos a la empresa, lo cual permite una mayor atención por parte de los empleados que serán instruidos en estos conocimientos. La capacitación debe incluir explicación del uso de los formatos, las categorías de desempeño y objetivos que se pesiguen con su puesta en práctica.

Comité de evaluación del desempeño

La alta gerencia debe nombrar un comité de evaluación del desempeño que actuará periódicamente bajo la dirección de la autoridad de la División de Talento Humano, el cual tendrá entre sus funciones las siguientes:

- Nombrar a los evaluadores teniendo en cuenta a aquellas personas que conocen la organización y hayan demostrado objetividad y compromiso durante su permanencia, dispongan de tiempo y tengan el deseo de participar en dicho comité.
- Crear un clima favorable para llevar a cabo el programa de valoración del desempeño mediante charlas y cursos de capacitación para sensibilizar a todo el personal.
- Analizar y seleccionar la técnica más apropiada, teniendo en cuenta las políticas de la organización.
- Entrenar a los evaluadores tomando como base un documento guía previamente elaborado para asegurar

su efectividad.

- Planear, programar y coordinar todas las actividades, teniendo en cuenta la disponibilidad del personal evaluador y del evaluado que permitan asegurar el normal desarrollo de las labores de la empresa.
- Tabular y analizar resultados de las evaluaciones haciendo la respectiva clasificación del desempeño según las categorías de la técnica escogida.
- Coordinar, con los evaluadores, los programas de actividades y compromisos que deben ponerse en práctica para mejorar el desempeño de los empleados cuando éste no cumpla con los parámetros mínimos de la excelencia.

Análisis de resultados y establecimiento de programas

En este apartese analizan los resultados, previa presentación tabular, gráfica y estadística, que facilite el hacer inferencias del desempeño individual y organizacional.

Con base en los resultados obtenidos en la valoración del desempeño individual se determinan las fortalezas y debilidades encontradas, a fin de sacar conclusiones de reconocimiento o establecer programas que permitan mejorar significativamente en aquellas situaciones en las que se encontraron debilidades.

Técnicas para evaluar el desempeño

Las técnicas más utilizadas en nuestro medio son técnicas para medir la productividad, registros que describen desempeños conductuales, escalas de clasificación continua y discontinua.

Técnicas para medir la productividad

Para medir la productividad, la técnica tiene en cuenta las cantidades producidas con un grado de calidad previamente acordado por los clientes, y además que el programa de valoración del desempeño sea justo para el empleado y el empleador, y observar las siguientes recomendaciones:

El pago extra se justifica cuando hay incrementos en la productividad normal.

Los programas de compensación por productividad deben ser revisados periódicamente para ajustarlos teniendo en cuenta los adelantos tecnológicos transferidos a la organización.

Existen cinco (5) modelos matemáticos que permiten estimar el salario real teniendo en cuenta la compensación por productividad y que están dados por: Salario básico más salario de compensación por productividad.

Simbología utilizada

P: Producción
P_t: Producción tipo
Y: Salario total

Y_b: Salario básico (salario nominal)
C_t: Costo tipo por unidad producida = y_b/P_t.
C: Costo unitario en cualquier punto = y/p
Par: Porcentaje de participación
P_t: Valor de P donde se comienza a ganar por productividad
T_t: Tiempo tipo
t: Tiempo real empleado en la producción tipo
T: Tiempo real empleado en la producción realizada.

Modelos más utilizados

- Modelo I

$$Y = Y_b \quad \text{para } P < P_t$$

$$Y = C * P \quad \text{para } P > P_t$$

- Modelo II

Este modelo tiene en cuenta un porcentaje de participación menor de 100%, y el pago por desempeño se inicia en la producción tipo

$$Y = Y_b + \text{Par} (P - P_t) * C_t \quad \text{La Par puede ser de 80\%}$$

Por ejemplo, si P_t es igual a 50 u y un empleado en el mismo tiempo produce 70 u, entonces la base para pagar la compensación es 70-50; pero como la participación es del 80%, solamente se compensará 16 u. Lo anterior permite dejar una parte para compensar la labor del personal que interviene indirectamente en la producción.

- *Modelo III*

La participación es 100%, pero se comienza a compensar en una cantidad menor (P_r) en la producción tipo

$$Y = Y_b / P_r * P$$

- *Modelo IV*

La participación es menos del 100%, y la compensación se inicia en una cantidad menor a la producción tipo

$$Y = \frac{Y_b + Y_b (P - P_r) P_r}{P_r}$$

- *Modelo V*

La compensación se inicia en la producción tipo con participación proporcional a la economía de tiempo $(T-t)/T$

$$Y = Y_b + C_t (P - P_r) \frac{(T-t)}{T}$$

Registros que describen desempeños conductuales

Esta técnica está basada en los registros que los jefes elaboran según los desempeños significativos, positivos o negativos, que repercuten sobre la calidad de la labor realizada. Estos registros se llevan en un archivo elaborado manualmente o con el computador, en una forma organizada para la fácil familiarización con él. Esta técnica es conveniente usarla en combinación con otras medidas, teniendo en cuenta que tiene

un gran porcentaje de tipo cualitativo.

Del análisis de los registros, en un período establecido, se sacan las respectivas conclusiones para establecer los programas correctivos, la fijación de compromisos con el empleado en el momento de la entrevista en la que éste conocerá el contenido de su desempeño, pudiendo plantear las observaciones que considere necesarias, en caso de no estar de acuerdo con lo anotado en su archivo correspondiente.

Por otra parte, y cuando los registros sean significativamente favorables, serán la base para repartir el presupuesto destinado al reconocimiento por desempeños.

Escalas de clasificación continua y discontinua

Este tipo de técnica busca determinar el valor de la persona para la organización considerando su habilidad para desempeñar el rol que le ha sido asignado y el impacto que éste tiene sobre los resultados de la compañía.

Esta técnica es la más utilizada en nuestro medio, debido a que reemplaza a las técnicas de productividad cuando éstas no se pueden aplicar o porque causan efectos secundarios desfavorables para el trabajador y la organización, como es la vejez prematura por exceso de esfuerzo en el trabajo.

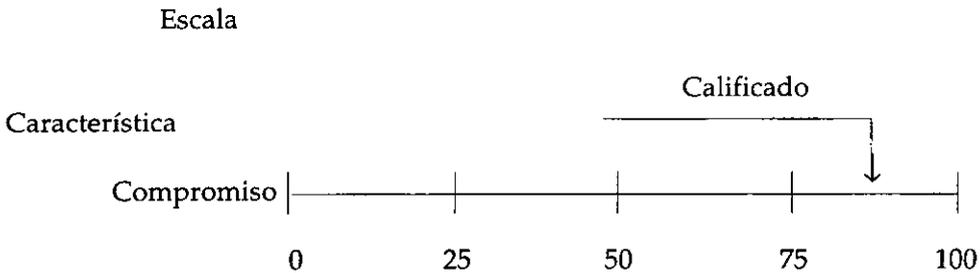
Aquí presentamos una escala continua y otra discontinua, por ser las más

utilizadas en las organizaciones.

- **ESCALA PERCENTIL:** Esta técnica parte del hecho demostrado hasta ahora de que generalmente las cualidades humanas se distribuyen normalmente, y por lo tanto este comportamiento permite al evaluador determinar el % de individuos que están por debajo de la persona que ha sido evaluada.

A partir de la anterior jerarquización de desempeño se decide la bonificación o salario adicional que la persona debe recibir como compensación a su cumplimiento sobresaliente.

Ejemplo:



- **ESCALAS DISCONTINUAS:** Estas técnicas requiere la determinación de factores que agregen valor de impacto a la organización. Por esta razón es la que más se usa en empresas grandes y medianas y en algunas empresas pequeñas.

La estructura de esta técnica está

conformada por dos matrices (ver formatos): La primera actúa como herramienta de evaluación cualitativa, y la segunda cuantifica el desempeño para generar los resultados que sirven de base para la compensación individual.

Las matrices son representadas a continuación, teniendo en cuenta, en la primera, un ejemplo en el que se presentan los factores y grados definidos, y en la segunda, el esqueleto de cuantificación. Estos ejemplos fueron elaborados para el personal que administra los acueductos del Atlántico en la Asesoría realizada por la Universidad del Norte en el proyecto Desarrollo Institucional para el municipio del Atlántico en 1986.

Como puede verse en el primer formato o matriz de evaluación, contempla la identificación de la institución, los factores y grados de cumplimiento claramente definidos para que el evaluador (generalmente el jefe inmediato) marque el desempeño del personal que le ha sido asignado. Los factores escogidos son particulares para cada organización,

Municipio de _____

Hoja de evaluación para cargos operativos

División Administrativa
Criterios de Evaluación

Nombre _____ Cargo que desempeña _____

Fecha del cargo actual _____

Período que se evalúa _____ Fecha de ingreso al acueducto _____

Tiempo de servicio _____

	A	B	C	D	E	Puntos
FACTORES						
Rendimiento y calidad en el trabajo Esta parte mide la eficiencia y la calidad en el trabajo realizado normalmente.	Excede siempre las exigencias de rendimiento y calidad.	Casi siempre excede las exigencias de rendimiento y calidad.	Regularmente satisface las exigencias de rendimiento y calidad.	Frecuentemente rinde poco y no satisface las exigencias de calidad.	Siempre es lento y nunca satisface las exigencias de calidad.	
Iniciativa Es la capacidad para innovar, encontrar soluciones rápidas y mejores para solucionar los problemas que se le presentan. Concebir y adoptar nuevos métodos de trabajo para mejorar y simplificar lo que realiza.	Aporta frecuentemente ideas originales y prácticas. Alta capacidad creadora, innova y recomienda soluciones adecuadas a los diferentes problemas.	Desarrolla buenas ideas, adaptándose con facilidad a situaciones y métodos nuevos que aparecen.	Algunas veces da sugerencias.	Tiene pocas ideas propias.	Es pasivo. Opone resistencia a todo cambio. Le falta imaginación y aptitud creadora.	
Responsabilidad e Integridad Es la capacidad para innovar, encontrar soluciones. Esta parte mide la capacidad para lograr las políticas y objetivos de la empresa, considerando un alto grado de ética en todas sus labores.	Merece la máxima confianza sin necesidad de fiscalizarlo o estarlo vigilando para que cumpla sus objetivos.	Requiere una pequeña dirección, pero merece gran confianza.	Se puede depender de él o ella ejerciendo una fiscalización normal.	No se puede contar siempre con los resultados deseados, hay necesidad de fiscalizarlo.	Es imposible depender de sus servicios, necesariamente hay que vigilarlo.	
Compromiso y espíritu de colaborar. Se refiere a la entrega, interés y cooperación por todas las actividades del acueducto y en especial por la ayuda que presta voluntariamente para dar soluciones a cualquier problema que se presente sin que se le ordene.	Continuamente presta ayuda a sus compañeros como parte de su rutina diaria demostrando gran interés y satisfacción por lo que hace.	Presta ayuda a los demás compañeros cuando se le solicita, mostrando frecuentemente interés por problemas que se presentan.	Coopera en actividades que son de su profesión u oficio con bastante interés.	Sólo coopera cuando se le solicita, aunque sin mostrar mucho interés.	No coopera ni ayuda a los demás ni cuando se lo solicitan.	
Asistencia y Puntualidad Este factor se refiere a la exactitud y regularidad con que cumple un horario y los compromisos adquiridos en la entrega de los trabajos encomendados.	Su puntualidad sirve de ejemplo al personal del acueducto, ya que es oportuno en la entrega de las labores encomendadas.	Es puntual aunque de vez en cuando incumple con sus compromisos desde el punto de vista del tiempo de entrega.	Retardos frecuentes aunque con justa causa por tratar de hacer las cosas bien.	Regularmente presenta retardo en el cumplimiento de las labores sin causa que lo justifique.	Muy rara vez cumple con los compromisos, causando problemas continuamente por la falta de puntualidad.	

por lo tanto se requiere definiciones acordes con el campo que se desea medir.

En el formato de cuantificación se hace el resumen del desempeño de todas las personas y se agrega la ponderación de cada factor, la evaluación de la antigüedad y hoja de vida.

Los grados de intensidad A, B, C, D y E pueden tomar valores en puntos como 10, 8, 6, 4 y 2, respectivamente, o cualquier otra escala.

La antigüedad puede ser cuantificado como se muestra a continuación:

ANTIGÜEDAD	PUNTOS
3 años	2
5 años	4
10 años	6
15 años	8
20 o más años	10

En cuanto a la hoja de vida, puede seguirse un procedimiento como éste:

FALTAS CONTRA EL REGLAMENTO	PUNTOS
5 o más fallas	0
4 fallas	2
3 fallas	4
2 fallas	6
1 falla	8
Ninguna falla	10

Como "fallas" debe entenderse llegadas tardes periódicas, elevado número de permisos o actos de indisciplina.

Una vez se tengan cuantificados todos los ítem, se debe totalizar el número de puntos obtenidos, que servirán de base para recompensar desempeños por encima de lo normal, es decir, cuando el total de puntos dividido por 7 está por encima de 6.

Finalmente, se cruza el presupuesto destinado a pagos por desempeño y el puntaje obtenido para ser repartido de acuerdo con un mecanismo que estimule el compromiso y la satisfacción tanto de empleados como de empleadores.

Conclusiones

Participar competitivamente en el comercio nacional e internacional requiere de organizaciones compuestas de personas altamente comprometidas y motivadas para entregar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos que impone el consumidor, que cada día es más exigente. En este proceso de mejoramiento continuo para permanecer en el mercado es necesario elevar la estrategia de Talento Humano al lugar que le corresponde en importancia, es decir, depende directamente de la alta gerencia, donde se trazan las políticas y el rumbo de las compañías. Esta ubicación ha de permitir plantear políticas tendientes a crear el valor de autoevaluación a todos los niveles, con miras a detectar fortalezas y debilidades en el desempeño del rol individual o grupal, reconociendo con justicia y oportunamente los actos meritorios que permiten, paso a paso, avanzar hacia la consolidación del negocio y la autorrealización

de directivos y funcionarios que trabajan armónicamente para la misma causa. No olvidemos lo que dice James Joice: "Vivir, errar, caer, triunfar, crear la vida a partir de la vida."⁵

Bibliografía

ACRIP. *El Hombre: Pasado, presente y futuro de la organización*, Memorias del 11° Congreso Nacional de Paipa, 1997.

BOB NELSON. *1001 formas de recompensar a los empleados*. Santafé de Bogotá, Editorial Norma, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 2ª ed. Santafé de Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1994.

GOLDRAFT, Eli y COVER, Stephen D. y otros. *Repensando el futuro*. Santafé de Bogotá, Editorial Norma, 1997.

CANFIELD, Jack y MILLER, Jackeline. *Amor al trabajo*. México, Editorial McGraw-Hill, 1996.

COLLINS, James C. y PORRAS, Jerly I. *Empleados que perduran*. Santafé de Bogotá, Editorial Norma, 1995.

SCHAMBERGER, Richard J. *Manufactura de clase mundial para el próximo siglo*. México, Editorial PH, 1996.

⁵ Catálogo 1995-1996, Concurso Nacional Mejores Trabajo de Grado (de Pregrado) OTTO DE Greiff, primera versión, p. 60.