

Modelo de niveles para evaluar el rendimiento del personal de una organización

J. Arnoldo Borrayo S.*

SE PRETENDE PROPONER Y DIFUNDIR UN MODELO NUEVO QUE PERMITA TÉCNICAMENTE EVALUAR EL RENDIMIENTO DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA Y, A LA VEZ, LOGRAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL.

Introducción

El Modelo de Niveles para Evaluar el Rendimiento del Personal —NERP—, constituye un aporte metodológico para, en primera instancia, medir el desempeño en el trabajo de cada empleado y, en una segunda instancia, agregar las evaluaciones individuales y complementarias con el análisis de los sistemas socio-técnicos de la organización para obtener el diagnóstico de la misma.

El modelo NERP es el resultado de experiencias evaluativas realizadas dentro del campo del Desarrollo de los Recursos Humanos en la administración pública. Por su parte, el autor, en su calidad de funcionario público y docente en el área

de recursos humanos, ha recopilado valiosa información experimentando con técnicas evaluativas en el sector público de Guatemala. En el ámbito centroamericano, se contó con información reciente de experiencias sobre evaluación del desempeño y análisis administrativo desarrolladas por el Instituto Centroamericano de Administración Pública —ICAP—¹.

Al proponer la metodología contenida en el modelo NERP se advierte su carácter experimental. Esto indica que, quien aplique la metodología, debe hacerle las adecuaciones pertinentes para ajustarla a la realidad concreta donde se practicará la evaluación del rendimiento y diagnóstico organizacional. Para la evaluación, se recomienda elaborar el instrumento de recolección de la información de acuerdo a las características de cada organización; para el caso, se sugiere guiarse por las definiciones y variables contenidas en el modelo, ya que la interpretación de los resultados está condicionada por las mismas.

Con el objeto de lograr una descripción ordenada del modelo, el presente trabajo se ha dividido en tres partes. En la primera se desarrollan las proposiciones y categorías teóricas en que se fundamenta la evaluación del rendimiento propuesta;

* Maestría en Administración Pública con especialización en Desarrollo de Recursos Humanos. University of Southern California, U.S.A.

** El autor expresa su reconocimiento a Juan Francisco Pinto, consultor del ICAP, por las orientaciones metodológicas, información y estímulo recibidos para la elaboración de este trabajo.

1. ICAP. Informe sobre el taller de autoevaluación de la Secretaría Técnica del CONSUMPLANE de Honduras, mayo de 1984, mimeo.

para el caso, se argumenta que el rendimiento en el trabajo puede medirse mediante el análisis de dos dimensiones (características personales y disposición hacia el trabajo) y tres niveles (producción, aceptación e impacto) y esto da como resultado la tipificación de los empleados según su desempeño y, de acuerdo a la tipificación resultante, se proponen las estrategias para atacar los problemas que se identifiquen con la evaluación. En la segunda parte, se amplía el modelo NERP adicionándole el análisis de los subsistemas socio-técnicos (técnico, administrativo, social y estratégico) que conforman la organización, con el propósito de obtener el diagnóstico organizacional.

Dimensiones y niveles de la evaluación

El modelo de evaluación del rendimiento del personal —NERP— se fundamenta en el análisis de las condiciones y disposición para el trabajo que demuestre el empleado. Estas dimensiones que se identificarán como *características personales* y *disposición hacia el trabajo* se interrelacionan y condicionan al comportamiento del empleado en el trabajo lo cual, por una parte, permite, tipificar cuatro grupos básicos de empleados y, por otra parte, permite, de acuerdo al mayor o menor rendimiento, establecer tres niveles secuencialmente ordenados.

Das dimensiones fundamentales

Las dimensiones de evaluación esco- gidas han sido aplicadas por John Newstrom y Scanell² en términos de *conocimiento del trabajo* y *actitudes hacia el trabajo*. En este caso, las dimensiones fueron utilizadas para determinar las ne-

cesidades de capacitación. En el modelo NERP se pretende que las dimensiones permitan determinar la potencialidad de trabajo y rendimiento del personal.

La primera dimensión, *características personales*, se define como todos aquellos aspectos o atributos, naturales o adquiridos, que son propios de la persona tales como el conocimiento formal, las habilidades y destrezas, la experiencia y otras de naturaleza similar que permiten al empleado desarrollar mejor su trabajo y, por consiguiente, elevar su rendimiento.

La segunda dimensión, *disposición hacia el trabajo*, se define como la voluntad y esfuerzo que el empleado manifieste en utilizar sus características personales en el cumplimiento de las tareas y responsabilidades que le han sido asignadas. Esto significa que el empleado está en potestad de reservarse la decisión de aplicar su conocimiento, experiencia y demás características, en la ejecución del trabajo, dependiendo de las condiciones en que el mismo se realice y que pará efectos de este modelo llamaremos *situaciones ambientales*. De lo anterior se deduce que la utilización de las características personales para mejorar el desempeño, están directamente relacionadas con la mayor o menor disposición que el empleado manifieste en aplicarlas en la ejecución de su trabajo, en situaciones sociales determinadas.

La disposición hacia el trabajo se manifiesta en entusiasmo, dedicación, interés, voluntad, disciplina, responsabilidad y en otras actitudes similares que muestran el deseo de realizar las actividades del puesto en la mejor forma posible. Según E.H. Schein³, se han realizado varias investigaciones que demuestran que el grado de disposición que muestre el trabajador está asociado al grado con que la organización tienda a satisfacer sus expectativas y, a la vez, la organización está en disposición de satisfacerlas, en la medida que el trabajador satisfaga las expectativas organizacionales. A esta interacción llamada por Schein *interacción psicológi-*

2. John Newstrom, et. al. *Games Trainers Play, Experimental Learning Exercises*. McGraw-Hill, Inc. U.S.A., 1980, pp. 31-34.

3. E.H. Schein, *Psicología de la Organización*, Englewood Cliffs, N.J. Editorial Prentice-Hall Internacional, 1981. pp. 62-67.

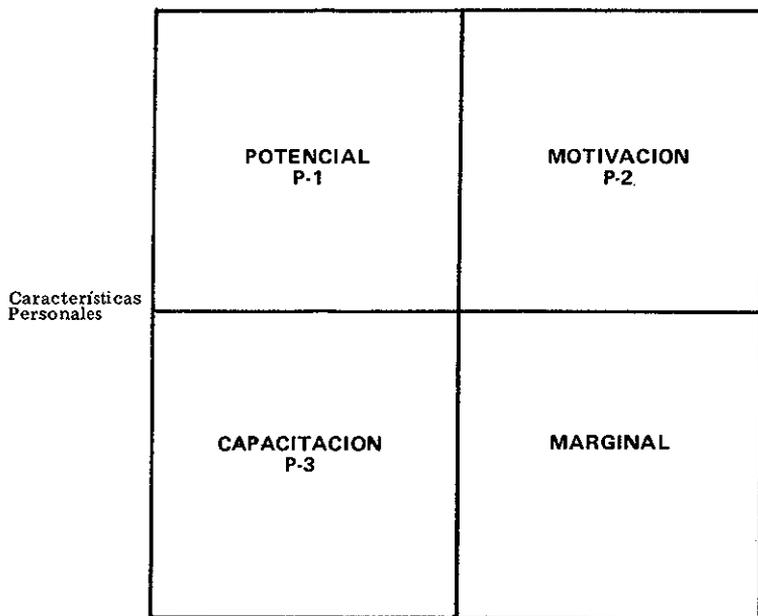
ca, es a la que H. Levinson le llama *proceso de reciprocación*⁴ y David A. Kolb le llama *contrato psicológico*⁵. Kolb señala que *existe implícito un contrato entre el individuo y la organización, vinculado con las expectativas de la organización respecto al individuo, y a la contribución de éste para satisfacerlas, así como también a las expectativas individuales respecto a la organización, y a la contribución de ésta para satisfacerlas*. Cuando alguna de las dos partes no cumple su compromiso, tienden a manifestarse mecanismos de presión, como el uso del poder coercitivo de la institución o la resis-

tencia del trabajador a realizar adecuadamente sus funciones y actividades, mostrando una disposición negativa traducida en apatía, indisciplina, indiferencia y otras actitudes similares, que puede incluso mostrarse en ausentismo y hasta en un paro de labores. En consecuencia, el instrumento de evaluación del rendimiento personal, debe considerarse en función, no sólo del beneficio de la organización, sino también en beneficio del empleado.

Del análisis e interrelación de las dos dimensiones indicadas, se estructura la primera clasificación de los empleados de

GRAFICO 1

DISPOSICION AL TRABAJO



4. H. Levinson, *Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization*. American Psychological Association, Division of Industrial and Business Psychology, 1963.

5. David A. Kolb, et al., *Psicología de las Organizaciones, Problemas Contemporáneos*. Englewood Cliffs N.J. Editorial Prentice-Hall Internacional, 1980. pp. 1-17.

6. John Newstrom, op. cit. p. 33.

la organización, similar a la definida por Newstrom y Scanell⁶, y que constituirá la base para iniciar el proceso de evaluación del rendimiento personal. La clasificación comprende los siguientes cuatro grupos: potencial, motivación, capacitación y marginal. (Ver gráfico 1)

Grupo Potencial (+ +)

Incluye a todos los empleados que manifiesten no sólo todas las características (formación académica, experiencia, iniciativa, etc.) que requiere el puesto sino también a los que demuestren una disposición positiva hacia la ejecución de las funciones, actividades y tareas del puesto. Aunque gráficamente este grupo se representa como un cuadrante (+ +), en la realidad, cada una de las dimensiones, características personales y disposiciones hacia el trabajo, constituyen un *continuo* que pueden representarse en una escala de 1 a 100; por lo consiguiente, el grado de *potencia* de un empleado se medirá según el tamaño del cuadrante (+ +) que se obtenga del análisis de sus características personales y su disposición al trabajo en función de los requerimientos del puesto. En virtud que éste es el grupo *ideal*, que teóricamente se espera manifieste los mayores índices de rendimiento dentro de la organización, debe ocupar la primera prioridad (P-1) de interés para la organización.

Grupo Motivación (+ -)

Se clasifican dentro de este grupo a todos aquellos empleados que reúnan todas las características personales que requiere la naturaleza del puesto pero que tienden a manifestar una disposición negativa, apática o indiferente, hacia la ejecución eficiente y eficaz de las funciones, actividades y tareas del puesto. Naturalmente, este tipo de trabajadores deben ser objeto de un tratamiento especial que tienda a motivarlos; principalmente si son especialistas calificados o que tengan una experiencia que los haga recurso humano de alta demanda en el mercado del trabajo. El análisis de las dos dimensiones permitirá definir el grado y tipo de motivación que cada empleado requiera y las políticas de motivación que la organización debe implementar a nivel global. Por las características de este grupo, debe ocupar la segunda priori-

dad (P-2) de interés dentro de la organización.

Grupo Capacitación (- +)

Este grupo lo constituyen aquellos empleados que, no obstante no lleguen a reunir todas o la mayor parte de las características personales requeridas para desarrollar las actividades especificadas en el puesto, tienden a mostrar una disposición positiva en términos de entusiasmo y deseos de querer trabajar y ejecutar las tareas en la mejor forma posible. Como es fácil deducir, la estrategia de capacitación tiene un alto porcentaje de lograr efectividad al permitir a este tipo de personas adquirir los conocimientos y habilidades necesarias. No obstante, la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje estará supeditada básicamente a detectar las verdaderas necesidades de capacitación, y a la modalidad metodológica de enseñanza que se requiera de acuerdo con el contenido de la capacitación. Este grupo ocuparía la tercera prioridad (P-3) de interés dentro de la organización.

Grupo Marginal (- -)

Incluye a los empleados que no reúnen o reúnen en muy poco las características personales requeridas por el puesto y, además, muestran una actitud negativa o de indiferencia hacia la ejecución de las actividades y tareas respectivas. Este es el grupo menos deseable en la organización en virtud del bajo rendimiento que puede esperarse de las personas que lo componen. En consecuencia, las autoridades de la organización deben establecer mecanismos que obliguen a que este grupo sea lo más pequeño posible. Sin embargo, los empleados que se ubiquen en el mismo, no necesariamente tienen que conceptualizarse como personas negativas para la institución. El análisis de las dos dimensiones ya mencionadas, en función de los diferentes puestos existentes en la organización, puede señalar la factibilidad de posibles cambios o rotación inter-

na, que permita reubicar algún personal de acuerdo con sus características personales y deseos de ejecutar determinado tipo de actividades. En algunos otros casos, puede que sea más beneficioso, tanto para la organización como para el empleado, que éste sea trasladado a otra dependencia o institución. El despido sería la última alternativa disponible

Definición de los niveles de rendimiento

El conocer que un empleado pertenece a uno de los grupos anteriormente señalados, únicamente permite predecir el grado de posibilidades de lograr un menor o mayor rendimiento personal en función de las actividades que desarrolla dentro del puesto que ocupa. De esta manera, el grupo potencial brinda las mayores probabilidades de manifestar un mayor rendimiento, seguido del grupo *motivación* y del grupo *capacitación*.

Es importante enfatizar que actualmente existen una gran variedad de instrumentos de evaluación del desempeño que se basan en el análisis de rasgos propios de la persona llamados *características*, como responsabilidad, criterio, entusiasmo, iniciativa y otros que, en realidad, y como lo afirma Beatty y Craig⁷, enfatizan en lo que el trabajador *es* y no en lo que el trabajador *hace*, convirtiendo los resultados en información subjetiva, que no permite analizar en qué medida el empleado está desarrollando sus actividades en la mejor forma para lograr las metas organizacionales. Un instrumento

relativamente nuevo que satisface esta exigencia es el *Behaviorally Anchored Rating Scales BARS*, que consiste en comparar el *cómo* un empleado ejecuta una actividad con una descripción detallada y objetiva de *cómo* la debe efectuar correctamente (*Anchors*). Este método sin embargo, como apunta Craig, no permite medir la efectividad en el logro de las metas respectivas⁸.

La tecnología de la *Administración por Objetivos (MBO)*, ha permitido diseñar técnicas modernas que enfatizan la evaluación del personal sobre la base de medir en qué grado el empleado logra alcanzar los objetivos fijados por la institución. La evaluación *por resultados* es una de estas técnicas que más aceptación ha tenido, en vista de que, como lo afirma Luthans⁹, no solamente es de carácter objetivo para evaluar el rendimiento del empleado, sino también se constituye en un método para diagnosticar la situación de la organización en su conjunto. Sin embargo, algunos autores como H. Levinson y B.D. Jamieson, han señalado que se ha cometido el error de sobre-enfatizar en el logro de objetivos y olvidar los medios o procesos empleados para tal fin¹⁰, al grado que se ha permitido el surgimiento de la filosofía que *el fin justifica los medios*. Esta situación ha incidido negativamente en el uso de procesos o medios no éticos o fuera de la ley, así como la falta de reconocimiento por iniciativa, esfuerzo, creatividad, etcétera. De igual forma, se ha olvidado que el alcance de algunos objetivos requiere un esfuerzo de grupo más que un esfuerzo individual.

Schneier y Beatty¹¹ han propuesto que el uso combinado del Sistema BARS, para evaluar el *cómo* se alcanzan los objetivos, y el uso de las técnicas basadas en MBO para evaluar si éstos fueron alcanzados por el empleado, constituye un método muy completo para evaluar el rendimiento del personal. Sobre esta base, el modelo NERP contempla evaluar el rendimiento personal en cada uno de los grupos referidos, considerando tres niveles

7. Richard Beatty, et al., *Personnel Administration an Exponential/S. Hill Building Approach*. Addison-Wesley Publishing Company, Menlo Park California, 1981. pp. 101-152.

8. *Ibid.* p. 149.

9. Fred Luthans, *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company, New York. 1981. pp. 581-604.

10. *Ibid.* p. 590.

11. Craig Schneier, et al., *Integrating Behavior-Based and Effectiveness-Based Methods*. The Personnel Administrator 24 (Sep. 1979): 51-62.

les de evaluación que guardan una secuencia progresiva de rigurosidad: *producción, aceptación e impacto.*

Nivel I: Producción

Dentro del concepto de sistemas, todo empleado recibe insumos que procesa a través de las funciones, actividades y tareas que realiza en su puesto de trabajo y

objetividad es necesario, sin embargo, comprender que el término *producto* tiene una connotación amplia pero a la vez limitada: amplia porque se refiere, como lo señala la metodología de la *Matriz de Estructura Lógica*¹², a los resultados obtenidos de la aplicación de una o varias actividades para procesar un conjunto de insumos; y limitada, porque estos resultados deben ser cuantificados. Esto significa que, para medir los productos, deben establecerse indicadores objetivamente

GRAFICO 2

	POTENCIAL (P-1)	MOTIVACION (P-2)	CAPACITACION (P-3)
PRODUCCION	(P-1.1)* Genera productos satisfactorios en cantidad y calidad	(P-2.1) Genera algunos productos satisfactorios en calidad	P-3.1 Genera productos satisfactorios en cantidad pero no en calidad
	(P-1.2) No genera suficientes productos satisfactorios en cantidad y calidad	MARGINAL (M) No genera productos	

(P-1.1)* = orden de la prioridad de intereses para la organización.

genera, como resultado, una serie de productos. En consecuencia, el análisis en cantidad y calidad de estos productos, constituye un primer grado *objetivo* del rendimiento personal. Para lograr esta

verificables y los respectivos medios de verificación. En cuanto a la calidad, debe concebirse como el apego a las normas o estándares exigidos en términos técnicos, legales, o aquellos que convencionalmente se definan. La productividad también debe analizarse en función de la relación insumo-producto, en virtud de sus efectos tanto en la cantidad como en la calidad de la producción.

12. Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, *Proyectos de Desarrollo: Planificación, Implementación y Control*, Volumen 1, pp. 257-294.

Dentro del presente modelo de evaluación, el análisis del nivel *producción*, en función de los grupos definidos anteriormente, permite obtener la clasificación en sub-grupos esquematizados en el gráfico 2.

Sub-Grupo Producción (P-1.1)

Los empleados que clasifiquen en este sub-grupo constituyen, en este primer nivel, el mejor recurso humano al servicio de la institución. Se le puede calificar como el sub-grupo *productor*, que generalmente señala que, para el empleado, primero están los intereses organizacionales antes que los intereses personales, aunque muchas veces trata de producir para lograr legitimidad o reconocimiento personal, principalmente ante sus superiores. Aunque existe una variedad de causas adicionales que pueden explicar con igual validez el comportamiento de estos empleados, lo cierto es que son beneficiosos para la organización, al menos desde el punto de vista de la generación de productos. La eficiencia es el rasgo distintivo de este sub-grupo.

Sub-Grupo Producción (P-1.2)

Son aquellos empleados que, no obstante poseer los conocimientos, experiencia y demás requisitos del puesto, así como la disposición positiva para la realización de su trabajo, no generan suficientes productos satisfactorios tanto en cantidad como en calidad, o bien, producen cantidad suficiente pero la calidad no es satisfactoria. También puede ser lo contrario, los productos pueden satisfacer las exigencias de calidad, pero la cantidad es mínima. En todo caso, un análisis de causas puede conducir a definir acciones que resuelvan el problema. En este sentido, es

importante señalar que dichas causas no necesariamente deben buscarse en el empleado, puesto que pueden radicar en problemas estructurales de la institución (situaciones ambientales). En investigaciones realizadas por el autor, se ha detectado que el comportamiento de estas personas, en muchas de las veces, ha estado condicionado al estilo gerencial predominante en la institución y a deficiencias organizacionales como desorientación, falta de comunicación, falta de objetivos precisos, dualidad de mando, incertidumbre en la toma de decisiones, concentración de poder y otros.

Sub-Grupo Producción (P-2.1)

Este sub-grupo lo forman los empleados, que no obstante manifestar una actitud negativa o indiferente a la realización de su trabajo, generan de vez en cuando algunos productos que son satisfactorios en calidad, en virtud que son personas que poseen los conocimientos y experiencia requeridas por el puesto que desempeñan. Se ha observado que estos empleados generalmente trabajan en función de demandas concretas o tienden a realizar lo *suficiente* para justificar su nombramiento en el puesto. También se ha detectado que el rendimiento en la generación de productos tiende a aumentar bajo esquemas de jefatura autoritarias que reúnen características similares al estilo *autocrático* identificado en el modelo de Grilla Gerencial de Robert Blake y J. Mouton¹³. Una política adecuada de motivación puede lograr que estas personas sean de mayor beneficio para la organización.

Sub-Grupo Producción (3.1)

Incluye a los empleados que, como consecuencia de la alta disposición positiva manifestada para realizar el trabajo, tiende a generar productos suficientes, pero, por motivo de la falta de conociemien-

13. Robert Blake y Jane Mouton. *El Modelo de Cuadro Organizacional Grid*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 133.

tos y/o experiencia y de las habilidades requeridas por el puesto, estos productos no son de la calidad adecuada. Estas personas manifiestan un comportamiento servicial, son inquietas, respetuosas de las leyes y normas de la organización y, por temor a las llamadas de atención, tratan de quedar bien ante sus superiores, generando productos hasta donde sus limitaciones les permitan, no vacilan en identificar un *tutor* entre los compañeros de trabajo para lograr alguna asesoría en la realización de sus tareas. El autor ha observado la prevalencia de este sub-grupo en dependencias donde se carece de un adecuado sistema de selección y contratación de personal y donde prevalecen jefaturas políticas o de satisfacción de intereses personales. Dependiendo de las circunstancias, una adecuada política de capacitación puede resolver el problema, haciendo que la organización aproveche en mejor forma a este tipo de empleados.

Sub-Grupo Producción (M)

Se conceptualiza como sub-grupo marginal (M) en el nivel de generación de productos, al integrado por aquellas personas de los grupos motivación y capacitación que no generan productos de ninguna clase. Estos empleados requieren un tratamiento especial que implica una variedad de análisis que va de un estudio de los requerimientos del puesto a estudios estructurales y funcionales de la organización. Los resultados pueden originar políticas de rotación de personal, traslados a otras dependencias o, en último caso, el retiro del trabajador, principalmente cuando fracasen o se tenga una alta probabilidad de fracaso de cualquiera de las políticas anteriores, incluyendo las de motivación y/o capacitación.

Nivel II: Aceptación

La generación de productos es un indicador útil para medir el rendimiento

14. BID. *Proyectos de Desarrollo: Planificación, Implementación y Control*, op. cit., p. 262.

personal. Sin embargo, la sola existencia del producto no constituye ninguna garantía que la organización se beneficie del mismo, aunque satisfaga las exigencias del productor: un técnico puede consumir varias horas e incluso varios días en elaborar un cuadro estadístico que, si bien puede satisfacer al empleado, no satisface las exigencias de la organización. En este caso, el rendimiento personal queda automáticamente neutralizado. Es necesario, por lo consiguiente, medir el rendimiento del empleado a un segundo nivel: el grado de aceptación de los productos generados. El término *aceptación* tiene una connotación muy amplia: puede significar el grado en que se logra instalar en la organización un nuevo esquema de funcionamiento propuesto por un técnico de Organización y Métodos (producto generado por el empleado); el grado en que se logra que la autoridad superior utilice, para la toma de decisiones, los cuadros estadísticos y análisis elaborados (producto) por uno de los técnicos de la institución; el grado en que las cartas elaboradas (producto) por una secretaria son aceptadas por el jefe; el grado en que un mensajero logra entregar la correspondencia en el tiempo y lugar apropiados (producto) de acuerdo con las instrucciones recibidas; en fin, *aceptación* significa el grado en que el producto generado es *útil* para la organización.

Dentro del contexto de la Administración por Objetivos MBO, la *aceptación* de los productos puede significar el logro de los objetivos fijados por la institución a los diferentes niveles. Si ésto no es así, es imperativo determinar si los objetivos son ambiguos o simplemente no existen, dando lugar a una administración anárquica sin rumbo fijo. Sobre esta línea, los teóricos de la *Matriz de Estructura Lógica* muy bien plantean la relación producto-objetivo en términos de hipótesis, en virtud de que, como atinadamente lo señalan, la existencia de productos no comprueba el objetivo, indicando que esta existencia es una condición necesaria pero no suficiente¹⁴. En consecuencia, dentro del presente instrumento de evalua-

ción del rendimiento, la *aceptación* puede considerarse como un indicador, necesario aunque no suficiente, de que los objetivos han sido alcanzados.

El análisis del rendimiento personal a nivel de aceptación, toma como base los sub-grupos definidos en el primer nivel, estableciendo las categorías esquematizadas en el gráfico 3.

Categoría Aceptación (P-1.1.1): Indudablemente, los empleados que integran esta categoría deben constituir un recurso humano muy valioso, en virtud de que, no solamente son eficientes sino también eficaces y la gran mayoría de sus productos son aceptados. Constituyen la energía que mueve y mantiene con vida a la organización. En investigaciones realizadas por el autor, se ha observado que estos empleados tienden a identificarse con la institución, revestidos con alguna

mística de pertenencia a la misma; son personas inquietas, responsables y con gran sentido de colaboración. En consecuencia, las autoridades organizacionales deben hacer los mayores esfuerzos para retener e incentivar a este tipo de empleados.

Categoría Aceptación (P-1.1.2): Esta categoría de empleados debe ocupar la segunda prioridad de interés para las autoridades institucionales, en vista de que las características manifestadas por los empleados son prácticamente las mismas que las de la categoría anterior, pero sus productos son menos aceptados. Según las observaciones realizadas, parece que el bajo porcentaje de aceptación de los productos generados se debe en buena parte a factores organizacionales como carencia de lineamientos de política, comunicación deficiente, objetivos organizacionales difusos y otros. En todo caso, las

GRAFICO 3

	PRODUCCION (P-1.1.1)	PRODUCCION (P-1.2)
+	(P-1.1.1) Productos aceptados en más del 50%	(P-1.2.1) Productos aceptados en más del 75%
-	(P-1.1.2) Productos aceptados en menos del 50%	MARGINAL (M) Productos aceptados en menos del 25%

verdaderas causas solamente se pueden determinar a través de un análisis particular de la organización y, por lo consiguiente, no pueden generalizarse en un sentido riguroso.

Categoría Aceptación (P-1.2.1): Se incluyen en esta categoría a los empleados del grupo potencial que generan pocos productos pero que, por su calidad y congruencia con los requerimientos organizacionales, tienden a ser muy aceptados.

Con facilidad, estas personas pueden pasar a formar parte de la categoría aceptación (P-1.1.1), mediante una política que tiende a lograr un incremento del número de productos generados.

Categoría Aceptación (M): Dentro del nivel *aceptación* se incluyen dentro de la categoría marginal (M) al recurso humano del grupo potencial que no solamente genera pocos productos, sino que éstos son aceptados en menos del 25%. El análisis de causas y definición de acciones para el sub-grupo producción (P-1.2) puede lograr que este tipo de empleados sea mínimo.

Nivel III: Impacto

Adaptando la connotación que James Anderson¹⁵ en su libro *Public Policy-Making*, le da al término impacto (de una política pública), se puede afirmar que es necesario medir el rendimiento personal no solamente por el grado de producción y aceptación que tengan los productos generados por el empleado, sino también tratando de determinar los efectos o consecuencias que origine la aceptación de estos productos en los cambios del medio ambiente interno y externo de la institución. Como lo afirma Anderson, se emplea la frase *tratando de determinar* porque a menudo es una tarea difícil y muy

15. James Anderson, *Public Policy-Making*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1979. pp. 151-160.

compleja, principalmente cuando se trata de comprobar que los cambios ambientales respectivos se deben a la utilización de dichos productos.

En la misma forma, en este modelo de evaluación, se trata de considerar, en forma adaptada, las dimensiones propuestas por Anderson para medir el impacto: a) los efectos en los usuarios de los productos; b) los efectos en otros ámbitos organizacionales; c) los efectos en función del tiempo (residuales); y d) el costo de los efectos originados. En cada una de estas dimensiones, se procura determinar lo más objetivamente posible si las consecuencias son beneficiosas o perjudiciales.

En virtud de que el impacto tiende a manifestarse en la mayoría de las veces de manera cualitativa, es necesario realizar previamente un esfuerzo para caracterizar el impacto deseado en cada una de las dimensiones referidas. Esto significa, al igual que en la metodología de la Matriz de Estructura Lógica, determinar indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación.

La clasificación del personal en función de este nivel, toma como base las categorías de *aceptación* definidas en el nivel anterior. Las sub-categorías resultantes se esquematizan en el gráfico 4.

Se considera que la evaluación de *impacto* debe prioritariamente aplicarse a la categoría *aceptación (P-1.1.1)*, en virtud de que los productos generados por los empleados clasificados en esta categoría son aceptados en más del 50%, lo que significa que la organización tiene una fuerte dependencia en los mismos en cuanto al logro de una legitimidad y supervivencia exitosa dentro del medio ambiente económico, social o político según sea el caso. En otras palabras, el logro de la institucionalidad de la organización depende del impacto de los productos que genera. Aunque la evaluación se aplica a esta categoría, no significa que no se aplique a las otras categorías.

GRAFICO 4

IMPACTO

CATEGORIA ACEPTACION (P-1.1.1)

<p>Consecuencias positivas y acordes con lo previsto</p> <p>(P-1.1.1.1)</p>	<p>Consecuencias negativas y no acordes con lo previsto</p> <p>(P-1.1.1.2)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------

Sub-Categoría Impacto (P-1.1.1.1):
Los empleados que logren calificarse en esta sub-categoría, constituyen los empleados de *oro* de la organización, en virtud que el trabajo que desempeñan constituye la energía que impulsa a la institución hacia el éxito de la misma.

Sub-Categoría Impacto (P-1.1.1.2):
Los empleados ubicados en esta sub-categoría son igualmente valiosos. Sin embargo, debe investigarse detenidamente el porqué el impacto es contrario a lo previsto, en vista que puede afectar seriamente la credibilidad institucional causando daños irreparables. Por ejemplo, una institución pública responsable de generar y poner en práctica una política para recaudar ingresos fiscales, puede aceptar la propuesta de un grupo de expertos y esperar un impacto positivo acorde con lo planeado. Si esto es así, la institución logra un éxito que la legitima y le da credibilidad, pero, si sucede el caso contrario, la institución puede sufrir daños en su imagen que in-

cluso la pueden marginar y hacerla desaparecer, en la medida que no logre recuperarse.

El modelo NERP como método de diagnóstico organizacional

El modelo descrito no constituye una simple metodología para evaluar el rendimiento del empleado, sino que, por sus características, constituye un valioso instrumento para realizar un diagnóstico institucional constante.

El análisis de la información recabada al clasificar al personal en cada uno de los grupos, subgrupos, categorías y subcategorías, permite obtener un primer panorama de situación en los cuatro subsistemas mencionados por Karl Albrecht, que en conjunto constituyen la organización: subsistema técnico, subsistema social, subsistema administrativo y subsistema estratégico¹⁶. Posteriormente, el análisis de las causas que obligan a obtener una clasificación determinada, permite profundizar y generar un diagnóstico organizacional más completo.

16. Karl Albrecht. *Why it's time for a System Approach to Organization Development*, Training/HRD, May 1982. pp. 53-61.

Previo a entrar en detalle, es conveniente señalar de manera resumida las características de los subsistemas referidos según Albrecht, los cuales forman el Sistema *Sociotécnico* organizacional.

Subsistema Técnico: Constituye la razón de ser de la organización. Se relaciona con el equipo, el material, los procesos y las actividades de carácter puramente tecnocráticas, necesarias para generar los productos sustantivos de la institución. El personal técnico debe poseer los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupan.

Subsistema Administrativo: Lo componen los procesos y actividades administrativas necesarias para movilizar información y crear las condiciones adecuadas para que los otros subsistemas cumplan con su cometido. Incluye actividades como las de administración de personal, de compras y suministros, presupuestos, contabilidad y otras similares.

Subsistema Social: Lo integra el personal en general, incluyendo las relaciones interpersonales y todos los aspectos relacionados con el comportamiento humano.

Subsistema Estratégico: Para Albrecht, este es el subsistema directriz. Lo integra todo el personal con funciones gerenciales: desde el Gerente General hasta el supervisor de línea. También se considera como parte del mismo a los procesos de planificación, programación, y toda la herramienta gerencial necesaria para dirigir la institución.

Los indicadores de la salud organizacional

Una vez que se ha clasificado al personal en cada uno de los grupos, subgru-

pos, categorías y subcategorías, se procede a realizar un simple análisis porcentual en función del número de empleados que los integren. La interpretación de estos porcentajes en relación con las características de cada clasificación, permite estructurar una lista de enunciados que vienen a constituir los indicadores de la salud organizacional.

A manera de ejemplo, si el mayor porcentaje de empleados se ubica en el grupo *potencial*, significaría que la institución aparentemente posee, por una parte, una adecuada organización estructural y funcional en cada uno de los subsistemas técnico, administrativo y estratégico, y por otra, un subsistema social saludable que es beneficioso para la organización. Por el contrario, un alto porcentaje en el grupo marginal, reflejaría una situación caótica que haría peligrar la existencia de la institución. El análisis de los porcentajes respectivos en los diferentes niveles para evaluar el rendimiento personal, completarían un primer diagnóstico institucional, expuesto en una lista de enunciados que contendrían el análisis referido por cada uno de dichos porcentajes. (Ver Anexo 1).

El diagnóstico clínico

Con base a la lista de enunciados, el diagnóstico definitivo se estructura con el análisis de las causas que dan lugar la situación detectada, considerando cada uno de los subsistemas señalados. Cuando se entra en esta etapa, identificada por algunos autores como el análisis de *situaciones ambientales*, el NERP se transforma en una guía *base* para la aplicación de otras metodologías para identificar y analizar las causas en mención. Cualquiera que sean esas metodologías, sin embargo, es importante considerar la realización periódica de reuniones de discusión con los empleados, en función de los resultados encontrados, en virtud que la evaluación del personal constituye el origen del diagnóstico organizacional. Además, la parti-

enero-junio/1985

capacitación del empleado garantiza en cierta forma la efectividad en la puesta en marcha de estrategias de acción por parte de la organización, tal y como lo proponen las técnicas diseñadas para impulsar e institucionalizar el proceso de Desarrollo Organizacional (D.O.), y en general todas aquellas técnicas basadas en los estudios realizados por connotados teóricos del comportamiento humano y organizacional.

Dentro de este contexto, el análisis principia con el personal del subsistema técnico a nivel de los grupos del NERP, principalmente los correspondientes a capacitación, motivación y marginal. En el grupo capacitación, se estudia con mayor detenimiento los requerimientos de los puestos en función de las actividades técnicas asignadas a los mismos, comparándolos con las características personales de los empleados que los ocupan. Por medio de entrevistas con los jefes respectivos y estudio de documentos de selección y contratación, se procura descubrir las razones de cualquier incongruencia y, a la vez, se aprovecha para iniciar el planteamiento de alternativas de solución. (Ver Anexo 2). Este análisis permite determinar cómo está la organización en cuanto al subsistema administrativo, principalmente en relación a la definición de objetivos, funciones y actividades; la existencia de manuales de organización y procedimientos; las políticas de administración de personal, y, en general, la estructura organizacional y funcional.

Con respecto al grupo *motivación*, se profundiza en el análisis del subsistema administrativo, en virtud que se trata de establecer que tanto afecta, a la *baja disposición del empleado hacia su trabajo*, aspectos como las deficiencias de comunicación, lo engorroso de los trámites administrativos, la dualidad de mando, la indisciplina y otras situaciones similares. Al extender el estudio al subsistema so-

cial, se trata de identificar situaciones y problemas de relaciones interpersonales que estén afectando el comportamiento del empleado, y en el subsistema estratégico, se analizan aspectos como el estilo de gerencia que practican los jefes y cómo éste afecta el grado de disposición del personal hacia el trabajo. En este subsistema también se logra percibir la situación de la organización en cuanto a la existencia de políticas, directrices, planes, programas e instrumentos técnicos para dirigir la institución y cómo la carencia o deficiencia de los mismos influye en la buena o mala disposición que manifieste el personal. El análisis realizado a nivel de los grupos *capacitación y motivación*, es válido para el grupo marginal. (Ver Anexo 3).

Por lo expuesto, no es difícil percibir que el diagnóstico de los subsistemas administrativo, social y estratégico gira inicialmente alrededor del subsistema técnico que, en fin de cuentas, es la razón de la existencia de la organización. Sin embargo, cuando se analiza la clasificación en grupos del personal correspondiente a los subsistemas administrativo y estratégico, es posible descubrir situaciones insospechadas: por ejemplo, si del total del personal administrativo el mayor porcentaje clasifica en el grupo *capacitación*, el análisis de causas puede revelar que los problemas manifestados en el subsistema técnico tiene su origen en la calidad del personal del subsistema administrativo. De igual forma, si un considerable porcentaje de jefes clasifica en el grupo *motivación* podría significar un estilo de gerencia indiferente del tipo 1/1 de la grilla gerencial de Blake y Mouton¹⁷ lo que explicaría problemas de motivación o de alguna otra naturaleza en los subsistemas técnico y administrativo.

El Diagnóstico Organizacional a nivel de grupos del NERP, se hace más completo, pero más complejo, a medida que se realice en función de los niveles del rendimiento *producción, aceptación e impacto*. □

17. Robert Blake y Jane Mouton. Op. cit. p. 133.

ANEXO 2

**ANALISIS DEL PERSONAL CLASIFICADO EN EL
GRUPO "CAPACITACION"**

Puesto: _____ Nombre del empleado: _____

Unidad Admtiva: _____ Calidad: _____
Gerencial Técnica Admtiva

Requerimientos Puesto	Calidades Ofrecidas	Diferencias	Razones	Alternativas Solución

ANEXO 3

ANÁLISIS DEL PERSONAL CLASIFICADO EN EL GRUPO "MOTIVACION"

Unidad Administrativa: _____
 Calidad del personal objeto de análisis: General _____ Gerencial _____ Técnico _____ Administrativo _____

Subsistema	CAUSAS DE LA SITUACION		Comentarios
	Según empleados	Según jefes	
Estratégico			
Técnico			
Administrativo			
Social			