

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ¿UN ENFOQUE INDIVIDUAL DEL TRABAJO COLECTIVO, O UNA VISION INDIVIDUALISTA DEL TRABAJO SOCIAL?

*Juan Alberto Huaylupo Alcázar**

1. Introducción

Este trabajo constituye un análisis crítico sobre la temática de la evaluación del desempeño, la cual se inscribe en la tradición teórica clásica de algunas disciplinas sociales, enfatizando en la perspectiva metodológica.

Es del interés, en estas notas, el destacar el análisis metodológico por la importancia que posee, no sólo en la creación de nuevo conocimiento, sino también para la evaluación de las diversas concepciones teóricas y prácticas aceptadas y validadas socialmente, como si fueran productos universales y transhistóricos.

El desarrollo epistemológico alcanzado en la actualidad, se fundamenta en la gran capacidad explicativa que se ha logrado en la comprensión de los diferentes objetos de estudio de cada disciplina científica o campo de especialización. Se piensa, erróneamente, que la reflexión metodológica o epistemológica, sólo tiene una consistencia lógica y un interés para la filosofía o la sociología del conocimiento, y también se tiene el prejuicio de que carece de aplicación concreta en el quehacer científico particular. Frente a esta percepción se impone la cada vez mayor y necesaria interrelación cognoscitiva, para comprender una realidad compleja, en la que están insertos múltiples aspectos específicos, como del que se ocupa esta investigación.

* Juan Alberto Huaylupo Alcázar, es profesor de la Maestría en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. Dedicado a labores de docencia, investigación y asesoría de tesis. Doctor en Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.

Es importante hacer referencia a los implícitos metodológicos de la teoría y práctica de la evaluación del desempeño, para probar la pertinencia de estos conocimientos en el quehacer cotidiano administrativo. Asimismo, posibilita la renovación de las concepciones, para explicar de la manera más compleja y completa posible, el quehacer de los individuos, en un proceso laboral colectivo y colectivizado.

2. La orientación privada en la evaluación del desempeño del trabajo individual

La evaluación del desempeño, mediante las múltiples formas instrumentales existentes, ha buscado medir, fiscalizar, controlar o evaluar los trabajos que efectúan los diversos individuos integrantes de alguna organización. Se podría decir, que la evaluación del desempeño se constituye en el medio que posee el ente contratante, para ponderar la relación existente entre el costo que le genera la contratación y los beneficios que le reporta. Esto es, el modo como se mide la utilidad del trabajo individual que sin duda, constituye un hecho predominante en las relaciones laborales: "Constituye una función esencial que, de una u otra manera, suele efectuarse en toda organización moderna".¹

Las implicaciones que derivan de ser pagador y de ser trabajador, indican una relación unitaria y complementaria, jurídica y socialmente, entre aquellos que tienen el derecho de velar por el uso más productivo de su dinero y la exigencia de

una remuneración por el trabajo realizado, la cual que garantice la existencia del trabajador.

El capital y el trabajo es una vieja relación presente en la evaluación del desempeño. La función social del capital está relacionada con la reproducción de los trabajadores, así como con la ampliación, expansión y fortalecimiento del capital al valorizarse en el proceso de trabajo².

La complementariedad o interdependencia entre actores diferentes, no siempre han sido armónicas en la historia social de los pueblos y naciones; por el contrario, podríamos decir que han sido contradictorias, y, en determinados momentos, convulsionadas por violentos antagonismos. Intentar ganar más, con el uso productivo del trabajo, así como intentar vivir mejor, con el pago por el trabajo realizado, sin duda son expresiones encontradas de iguales derechos.

Este es el contexto de realidad, en el que se inscribe la evaluación del desempeño. Como es de suponer, velar por la utilidad y calidad de la inversión o gasto efectuado en trabajo humano, requiere una orientación definida, pragmática y unilateral. Esto es, la evaluación del desempeño no mide la capacidad adquisitiva del valor del trabajo, para garantizar la calidad de vida del trabajador y de su familia, sino que mide, de manera individual, colectivizada y jerarquizada, exclusivamente el trabajo del funcionario³.

El poder para disponer del trabajo de los empleados en la jornada laboral, permite establecer los parámetros de su evaluación, en función de lo que se espera obtener de ellos. De esta manera, "Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado"⁴ posibilita hacer "... promociones, aumentos de salarios, formación, advertencias, críticas, transferencias, despidos..."⁵

La determinación de lo que es un trabajo eficiente y eficaz, está fijada unilateralmente, sólo desde la perspectiva de lo que espera quien emplea y usa el trabajo. Desde esa perspectiva, como es de suponer, no se aprecia el desempeño de las labores como una expresión dependiente de una serie de condiciones en la que es realizada la labor individual, las cuales como es de suponer comprometen al empleador y no al empleado. Tampoco la evaluación del desempeño involucra al contratante, cuando se espera y se requiere una compensación mayor por el trabajo

realizado, en función de los costos de reproducción del trabajador⁶ a pesar de que constituyen aspectos relacionados directamente con el desempeño laboral.

Arrojarle exclusivamente al trabajador la responsabilidad por la productividad, es una característica inherente y explícita en toda evaluación del desempeño⁷. La retribución al trabajo tiene como elemento implícito la contribución de ese trabajo a la empresa, o la materialización en rentabilidad que le genera la productividad de los empleados. Esta es la lógica y el sentido utilitarista de la compensación por el uso productivo de la jornada laboral, e incluso, también presente en la retribución por la acción extraordinaria en el desempeño del funcionario.

La abrogación de la responsabilidad patronal y de las relaciones mercantiles en la productividad del trabajo, también se aprecia, cuando, ante la elevación de los costos de producción, o la competitividad en los mercados que afectan la liquidez y rentabilidad de las empresas, se despiden a parte del personal ocupado, se reduce jornada, u otros medios que incrementan la productividad del trabajo, mediante mayor intensificación de éste, intentando con ello recuperar la rentabilidad esperada por el capital invertido. Esto implica, que no es una ilusión del empresario el considerar el trabajo vivo como fuente directa de la ganancia. Esta, como es de suponer, siempre estará por encima de los costos de la reproducción de los trabajadores. El afán por incrementar la rentabilidad no tiene límites, cuanto mayor sea la diferencia positiva de las tasas de interés pasivas de los bancos, más atractivas serán sus inversiones⁸.

Es a través de los precios de los bienes y servicios, como se busca recuperar la inversión fija y variable efectuada, y a la vez obtener la ganancia. Si bien el salario es parte componente del valor de los productos, pero la parte proporcional del salario en éstos es cada vez menor, precisamente por la elevación de la productividad del trabajo. Dicho de otra manera, los precios de los bienes y servicios son menos sensibles a las variaciones en la remuneración del trabajo, debido al incremento sustantivo de los precios de las máquinas e insumos que, precisamente, buscan elevar la productividad del trabajo⁹.

Considerar que todo aumento en la remuneración o mejora en las condiciones de trabajo, debe ser una expresión del aumento del rendimiento individual, es, sin duda, una comprensión unilate-

ral, superficial y reductiva de los factores que intervienen en las ganancias de las empresas.

Los efectos de esta práctica generalizada, contribuyen a expandir la jornada de trabajo, ya sea en una misma ocupación o mediante la complementación de los ingresos con nuevas actividades, lo cual no es otra cosa que la disminución proporcional del valor del trabajo por unidad de tiempo. La imposibilidad de ampliar la jornada, por el precario dinamismo económico o por la concentración y centralización de la distribución social de los excedentes, se relaciona de manera directa con la expansión de la pobreza, e incluso, en casos coyunturales, con el desfaldo¹⁰ de sus trabajadores.

Los derechos iguales entre desiguales en las organizaciones, se expresan en los procesos de trabajo distintamente. Por ejemplo, el poder del empleador, es incuestionado en la jornada por los empleados, o, dicho de otra manera, es el derecho patronal por el dinero que paga como salario; mientras que el poder de los trabajadores sólo adquiere dimensiones particulares ante su empleador, como fuerza colectiva. El poder entre estos actores, por la mayor retribución posible del proceso de trabajo, es dirimido directamente entre los actores unitarios, por consenso o negociación, o a veces, el conflicto es resuelto con la intermediación del Estado¹¹.

3. La despersonalización del trabajo en la evaluación del desempeño

A. Objetividad y subjetividad en el conocimiento de la realidad

Una de las constantes preocupaciones, en torno a la evaluación del desempeño, ha sido buscar la eliminación de la subjetividad del análisis del tema. Esto es así, pues se piensa ilusoriamente, que la apreciación valorativa limita la adecuada evaluación e impide apreciar con objetividad el trabajo desempeñado individualmente.

La objetividad se identifica como la expresión de lo adecuado, justo, correcto, preciso o exacto, nociones vinculadas con la supuesta labor que se realiza en la actividad científica. La objetividad en la actividad científica y en la evaluación del desempeño, es apreciada como la manifestación de la evidencia de lo que efectivamente ocurre en los objetos de la actividad científica. En la

evaluación del desempeño consistirá, de manera similar, en demostrar la ponderación del trabajo que realiza cada empleado¹².

Destacar la objetividad en contraposición con la subjetividad ha sido un viejo prejuicio enraizado en las creencias populares, y, como tal, también presente en algunas concepciones y prácticas del quehacer científico. Al respecto, Ruy Pérez Tamayo¹³ afirma que "En el concepto más generalizado o popular de la ciencia, ésta aparece como la antítesis de la fantasía y de la imaginación; lo que el científico hace es estudiar y describir la realidad tal como es; su función es presentarnos el retrato más fiel y completo de todo lo está ahí afuera; por lo tanto, el mejor científico será el que presente la versión más objetiva y realista de los fenómenos; mientras que el peor será el que incluya en forma prioritaria, sus muy personales interpretaciones sobre éstos"¹⁴ El autor aunque asocia la objetividad a una visión popular, también afirma que "... la ciencia sí ha sido creativa; dicho de otra forma, su progreso dependió de lo que soñaron, imaginaron algunos individuos privilegiados. En cambio, en otras etapas de su historia ha sido más bien descriptiva y apegada a la realidad"¹⁵ La ambigüedad de Pérez Tamayo, muestra que la objetividad es aún una creencia relacionada con la actividad científica, a la vez que supone que la imaginación y las valoraciones personales no tienen ningún referente empírico, lo cual es un error.

Toda subjetividad, toda apreciación cognoscitiva ha surgido de la interrelación entre actores sociales, con las condiciones que propician su reproducción y en determinadas condiciones físico-naturales. Es decir, el hombre es parte de la realidad que transforma su entorno, en función de sus propias concepciones que tiene de su mundo. Objetividad y subjetividad son parte de una unidad inseparable. En este sentido, Carlos Pereyra también afirma que: "No existe una objetividad dada, preexistente, ajena a la praxis subjetiva. Tampoco existe una subjetividad pura, preexistente, formada en un vacío de realidad"¹⁶.

Se podría decir que la teoría sobre la evaluación del desempeño, tiene implícitos lógicos que son contradictorios. Al postularse la objetividad, como un criterio básico en las mediciones del desempeño, se sustenta en la subjetividad de los sujetos que *valoran* el trabajo efectivamente realizado por un empleado, a la vez sobrepondera la subjetividad del evaluado como determinante absoluto

to en su rendimiento individual. De ahí se puede afirmar que la objetividad de la evaluación del desempeño está impregnada de subjetividad.

El hecho de que la epistemología contemporánea rescate del pasado la concepción de que la realidad transcurre con independencia de la conciencia de los individuos, sin duda ha sido un estímulo para el propio desarrollo de la ciencia, puesto que se liberaba de las formas oficiales, ideológicas y estandarizadas de concebir la realidad. Estudiar la realidad es el imperativo de la ciencia, para conocerla, comprenderla o intentar reproducirla, en su complejidad, en el pensamiento; pero esa aprehensión de la realidad es sólo posible a través de la subjetividad de sus intérpretes. Por lo tanto, el conocimiento científico manifiesta su limitación y su relatividad, al tratarse de una visión social e histórica de la porción de la realidad estudiada.

Intentar creer que es posible eliminar la subjetividad del conocimiento científico, aun cuando algunos conciben la ciencia como descriptiva, es como creer posible el conocimiento con independencia de la humanidad. Desarraigar la información de la interpretación, es una pretensión absurda, es otorgarle a las cosas la capacidad de expresar lo que son, la capacidad de interpretarse a sí mismas. La identificación de la realidad con el dato o la información, convierte al investigador en tan sólo un recopilador, a la vez que elimina los criterios y modos con los cuales se construyen los datos.

En este contrasentido epistemológico se encuentra la teoría y práctica de la evaluación del desempeño.

B. Los patrones de la evaluación del desempeño

a. *Lo cuantitativo en los métodos, las técnicas y los procedimientos*

La sustentación de la objetividad en la evaluación del desempeño, está en íntima relación con los métodos, las técnicas o los procedimientos para recolectar información que servirá, de manera directa, para analizar, revisar, medir, ponderar o calificar el trabajo de cada empleado. En muchos casos, esta actividad, está identificada inmediatamente con los instrumentos por ser empleados¹⁷ El método es reducido a los procedimientos instrumentales o técnicas que se usan en la recolección de información¹⁸.

La validez que se otorga a los instrumentos en la concepción epistemológica empirista y en la evaluación del desempeño, está en directa relación con la posibilidad de obtener información confiable y fidedigna, y ello es resuelto por el método en sí mismo, el cual establece las mediciones del desempeño que califican cada labor¹⁹ O sea, que serán las técnicas las que medirán objetivamente el ausentismo, la productividad, así como también medirán las apreciaciones subjetivas, como las técnicas de escalas gráficas, lista de verificación, escala de elección forzada, escala de incidentes críticos, métodos de clasificación, método de la distribución forzada, etcétera²⁰. En fin, las técnicas empleadas convierten en objetivas las apreciaciones subjetivas que nutren la evaluación del desempeño, aun cuando se diga que "Ninguna técnica es perfecta: cada una posee ventajas y desventajas"²¹.

Al parecer, las mediciones y correlaciones de las apreciaciones subjetivas de diversos sujetos para medir la labor individual del empleado, transforman la subjetividad de las evaluaciones en objetivas y verdaderas²². La magia de la cuantificación y de los artificios matemáticos, por alguna razón que no es de la matemática, ni de la realidad²³, sino de la atribución ideológica que se les atribuye a las mediciones, ha convertido ilusoriamente la subjetividad en objetividad, por la simple sumatoria o promedio de las ponderaciones que diversos sujetos tienen sobre el trabajo individual de algún funcionario. La validez de los resultados está sustentada en el número de frecuencias. El símbolo numérico perdió la representatividad de alguna significación interpretativa, para convertirse en sí mismo en significado de objetividad²⁴.

La validez y significación que se les da a los datos por sí mismos, como se aprecia, constituye una valoración subjetiva. La realidad se expresa de múltiples maneras, posible de cuantificar de tantas formas diferentes como características cognitivas puedan ser apreciadas en el fenómeno que se desea medir. Características que no siempre, ni en todos los casos, son posibles de medir, puesto que las características de los fenómenos estudiados no necesariamente se corresponden con las formas de medición existentes; de ahí que se creen incesantemente nuevos modos de medir y de cuantificar. Esto es, la medición se encuentra dependiente de la significación e interpretación de los investigadores así como de las características del fenómeno objeto de medición. Se podría decir, que las propias técnicas y proce-

dimientos son una expresión teórica y valorativa de sus creadores.

El privilegio de lo cuantitativo en la evaluación del desempeño, orienta el tipo de instrumento para la recolección de información, haciéndolos de aplicación estandarizada para personas diferentes que se relacionan de diverso modo con el empleado evaluado, así como también cuestionarios idénticos para los sujetos evaluados, pero que realizan funciones diferentes.

La cuantificación exige la igualación de los instrumentos, para la homogeneización de los resultados. Se piensa que la igualdad de las preguntas darán como resultado iguales significaciones a las diversas alternativas prefiguradas de respuesta. En la evaluación del desempeño del trabajo individual, no se evalúa la individualidad del trabajo, se mide lo que creen diversas personas sobre el trabajo de algún individuo, aun cuando esas personas se relacionan de distinto modo funcional con el empleado evaluado; o sea, no se piden respuestas en relación con la particularidad funcional de la relación del empleado interrogado con el empleado evaluado, dado que hacerlo significaría la realización de entrevistas no estandarizadas, con lo cual se limitaría la homogeneización cuantitativa. Dicho de manera diferente, no se busca evaluar de la mejor manera posible el trabajo que se realiza en forma individual, sino cumplir con las precondiciones del trabajo estadístico.

La sobreponderación de la cantidad incluso ha contribuido a imaginar que cuando más personas opinen sobre el trabajo individual, mayor será el nivel de exactitud de la evaluación del rendimiento. Es una confianza pueril creer que la cantidad se relaciona con el conocimiento científico. La cantidad sobre la calidad, es una característica del endeble sustento de la evaluación del desempeño; por esta razón no se estima que la autoevaluación pueda ser un nivel aceptable para evaluar el trabajo individual²⁵.

Esto es, la homogeneidad cuantitativa de los resultados es una renuncia real y expresa a evaluar la particularidad del trabajo de un empleado particular, como supuestamente debería hacerlo según su nomenclatura conceptual.

Apreciar el trabajo como igualitario, consideración implícita de la homogeneización y estandarización en la evaluación del desempeño, podría corresponder a una concepción de un pasado remoto; pero no del presente. El referente empírico de la evaluación del desempeño podrían, haber si-

do los primeros momentos de la revolución manufacturera en los que no importaba las capacidades, habilidades y experiencias de los trabajadores, cuando los recursos humanos eran considerados como una masa laboral que deberían realizar básicamente lo mismo, y, como tal, tendrían que ser evaluados²⁶. Los procesos fabriles, al inicio del capitalismo, no distinguían las peculiaridades de los procesos artesanales que habían superado en cantidad, productividad y rentabilidad. La igualdad del producto, así como el uso indiscriminado de la fuerza de trabajo de niños, mujeres, ancianos o jóvenes en la realización de los procesos laborales, eran algunas de las características de los iniciales procesos productivos masivos manufactureros²⁷.

Ni en los procesos de trabajo para la producción de determinados bienes, ni en la tecnología utilizada, ni en la organización se encontraban profundas diferencias entre las empresas. Es decir, el uso masivo e indiscriminado de la mano de obra, no requería la calificación o personificación del trabajo, dado que las diferencias relativas no marcaban resultados significativamente disímiles en el desempeño individual de los operarios.

Pese a lo anterior, las circunstancias del pasado posterior a la primera revolución industrial, y las del presente, ante la tercera revolución industrial, así como las profundas transformaciones ocurridas en los procesos organizativos y funcionales de las empresas, y la diversidad de formas, como se satisfacen las necesidades individuales y sociales, son procesos que indudablemente inciden en la valoración del trabajo individual, y constituye una parte importante en la calidad del producto o servicio en los procesos globales de producción en la actualidad.

La laicización de la ciencia significó su liberación del dogma religioso y de la ideología que ataba a concepciones y formas de vida del pasado medieval. El racionalismo²⁸, realismo ingenuo²⁹, el objetivismo, el eficientismo, el dato, la cuantificación, es otro dogma que impide el desarrollo de la ciencia. Los intelectuales, actuando contra el intelecto, son los nuevos inquisidores que hacen perenne un conocimiento obsoleto, y no las verdades relativas de una cambiante y siempre peculiar realidad.

b. Lo real juzgado por lo ideal

En aparente contraste con la masificación de los procesos laborales, la evaluación del desempeño siempre midió el trabajo individual, en función

de un patrón prefigurado; en algunas oportunidades, quizás con referencia al pasado, estuvo módicamente establecido por el trabajo de la colectividad, de lo que hacían los demás trabajadores. En otras oportunidades más recientes e incluso aún presente en la evaluación del desempeño, dicho patrón de contraste está dado por los manuales de funciones, por la valuación y clasificación de puestos³⁰, por los rendimientos esperados que expresan los manuales de las tecnologías empleadas. Se evalúa el trabajo individual, en función de un patrón estandarizado ideal³¹.

La evaluación en función de algunas técnicas en algunos casos, y, en otros, en relación con patrones de rendimiento o de desempeño inexistentes, indudablemente no constituyen evaluaciones del trabajo que realizan individualmente los trabajadores, sino que son formas y mediciones estereotipadas de un modelo, pero no del trabajo, porque simplemente está ausente la especificidad de la labor.

Esta forma de evaluar lo real, no es extraña en la teoría y en la práctica social y administrativa en particular Max Weber³² por ejemplo configuró los tipos ideales de la burocracia, con lo cual se juzgaba la realidad con base en un patrón coherente y sistemáticamente construido, pero no analizaba las circunstancias históricas, contextuales, organizativas y funcionales en el quehacer administrativo particular.

También este método está presente en la teoría de la planificación³³. Se piensa que, definiendo los propósitos, es posible conseguir los resultados, empleando los medios e instrumentos adecuados. La realidad, en esa concepción, es un objeto pasivo de propósitos racionalmente contruidos, dado que se supone que todos los propósitos son posibles de ser logrados, siendo los instrumentos los que los hacen viables no viables.

En la evaluación del desempeño el trabajo de los empleados es el medio para obtener los objetivos y misión de la empresa. No importando la consistencia de lo que se quiere conseguir, no en relación con sus intereses, sino en relación con los recursos que dispone, de las formas organizativas y funcionales de la producción, o en general de las condiciones en las que se produce, así como de la competitividad del mercado en el cual está inserto, de las relaciones mercantiles nacionales e internacionales prevalecientes en dichos mercados, etcétera. Es decir, en la evaluación del desempeño no importa las circunstancias que rodean y condicio-

nan el trabajo de los individuos, ni tampoco aquellas que determinan la rentabilidad o éxito mercantil de las empresas, implícitamente se supone que el trabajo de los empleados³⁴ está directamente vinculado con la situación de la empresa; por ello la importancia que se le atribuye.

La elevación de la productividad de los procesos de trabajo en la producción de bienes, así como concentración y centralización de la producción, las nuevas necesidades que generan esas actividades y los propios logros de los estilos de vida ciudadana, entre otros elementos se han desarrollado en gran diversidad de ocupaciones no directamente relacionadas con la producción de bienes tangibles. Esta característica contemporánea de las ocupaciones, sin duda tiene efectos importantes en las estimaciones de la productividad o desempeño del trabajo. Evaluar la producción de bienes en los procesos de trabajos no es un aspecto sencillo, por la intervención de muchos factores; sin embargo, ante idénticas condiciones con la tecnología empleada, insumos, entre otros elementos, el trabajo individual se expresa en productos, los cuales pueden ser correlacionados para determinar la productividad del trabajador y que en algunos casos se expresa en el monto de la remuneración percibida individualmente, como ocurre con el trabajo a destajo.

La labor en las actividades de servicios, no es una función que pueda ser medida con la misma facilidad, porque existen diversas tareas, desarrolladas para finalidades diferentes en una misma jornada laboral. Las nuevas ocupaciones y cargos expresan la diversidad y significación de actividades que se realizan, así también las cifras macroeconómicas manifiestan las tendencias crecientes de los montos dedicados a dichas actividades.

Las actividades de compra, venta, las dedicadas a la generación de conocimientos científicos y tecnológicos, del análisis de las tendencias mercantiles, de la burocracia pública como privada, son labores útiles y necesarias, aunque no siempre relacionadas directamente con la producción de bienes, pero sí con la reproducción del sistema en su conjunto, y del sistema económico en particular. Dichas actividades comprometen cada vez más la rentabilidad que se obtiene del proceso de transformación y creación de nuevos valores aun cuando sin ellas el valor no podría ser realizado. Esto es, el proceso de producción de bienes es también el de creación de nuevos valores; mientras que los procesos de intercambio, o en general,

de servicios, constituyen formas transaccionales de equivalentes, que viabilizan en sentido estricto la materialización de los valores en dinero.

Un proceso de comercialización fracasado, constituye también el fracaso de la labor efectuada en el proceso productivo, puesto que las inversiones y su ganancia no es rescatada. Asimismo podríamos decir que sin una renovación cognoscitiva y técnica de un sinnúmero de profesiones no habría sido posible la revolución incesante de la productividad de la fuerza de trabajo, así como tampoco, el crecimiento y dinamismo de las relaciones económicas.

La reducción de los tiempos y costos en la producción de cada transformación tecnológica y productiva, ha requerido cada vez de mayores y más distantes mercados, lo cual ha demandado de mayores gastos para la realización internacional de dichos bienes. La internacionalización de la economía o la interdependencia entre las economías del mundo, no es una ficción ni especulación, sino que constituyen una realidad del presente, como también existe una internacionalización de las utilidades o una redistribución internacional de las riquezas generales nacionalmente.

La productividad o rendimiento de las actividades dedicadas a los servicios, está en directa relación con la capacidad productiva de quienes se les brinda el servicio. En la lógica de la inversión por la utilidad esperada, una actividad económica que al finalizar su proceso de reconversión en dinero obtiene un monto similar al de la inversión realizada, indudablemente la configura como una actividad en crisis, puesto que no posibilita de modo alguno su reproducción ni crecimiento. Estando los procesos económicos interconectados, se puede afirmar que las decisiones de ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo? iniciar una actividad económica está condicionada por otros oferentes de servicios o productos, así como por las necesidades y las capacidades de los potenciales consumidores. Pero también las utilidades están condicionadas socialmente, es decir, no es posible esperar la infinita bonanza ante decisiones unilaterales, sin considerar las tendencias existentes y probables efectos de esas decisiones.

Por ejemplo, los servicios crediticios que proporcionan las entidades bancarias, al pretender ser más rentables podrían afectar a los usuarios, quienes no necesariamente pueden transferir a terceros los costos de los servicios bancarios, sin sacrificar su competitividad y rentabilidad. La ten-

dencia unilateral de elevación de las ganancias, indudablemente afecta la capacidad de pago del cliente, así como la propia recuperación de la inversión y de la obtención de elevadas utilidades.

La complementariedad de las actividades económicas permiten apreciar cómo las empresas, producción o servicios, distinguen con precios diferenciales a sus heterogéneos clientes, o, lo que es lo mismo, que se redistribuyen los rendimientos generados por alguna industria. Se podría decir que la productividad y eficiencia de determinados procesos productivos, está en directa relación con las características del mercado (competencia, mercadeo, consumidores). Así, la capacidad productiva y reproductiva de los caficultores, nacionales en la actual coyuntura, se ha redefinido por la disminución de sus precios internacionales, esto es, la capacidad de producir café no es lo que ha afectado la rentabilidad, sino la existencia de muchos otros productores concurrentes en el mercado internacional, la relativa disminución del consumo del café, así como factores vinculados con la fijación de los precios, constituyen elementos que están incidiendo directamente sobre la productividad del caficultor nacional.

La determinación de los costos y rendimientos de cada empleado dedicado a la función de brindar servicios, podrían ser fijaciones arbitrarias al no ser expresión de la complejidad de los procesos en la que se encuentra inmerso³⁵. Lo adecuado y más próximo a ser evaluado, se relaciona con la totalidad de las labores desempeñadas y que trascienden incluso a las que efectúa una empresa u organización determinada³⁶, para relacionarse con las actividades socialmente desempeñadas. Este punto de vista niega el individualismo metodológico de la evaluación del desempeño e intenta estimar el trabajo individual considerado en el medio colectivo en el que transcurre su trabajo.

En algunos procesos productivos se aprecian transformaciones que podrían ser manifestaciones tempranas de la tercera revolución industrial. En determinadas ramas de la producción se está pasando de los procesos lineales de trabajo en los que individuos supeditados a los ritmos de las máquinas, efectúan trabajos repetitivos, mecánicos e individualizados, y sin dominar el proceso de trabajo de manera integral, se transforman en un trabajo en el que el empleado usa la máquina para distintas funciones, a la vez que emplea distintas máquinas, realiza labores diferentes y se encuentra integrado a un grupo de empleados que de

manera grupal e individualmente dominan todo proceso productivo. En estos procesos no existe ni se justifica una evaluación individualizada del desempeño, sino una evaluación del rendimiento grupal así como un salario grupal, como ya se aprecia en la industria textil japonesa y norteamericana.

4. La visión individualista de la evaluación del desempeño

Considerar de vital importancia la evaluación del desempeño para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa⁷¹, tiene un implícito epistemológico, el individualismo metodológico, según el cual la empresa, las organizaciones, la nación, los partidos, están básicamente conformados por individuos, o bien, que las organizaciones son expresiones de lo único concreto que existe, y ello es el individuo.

"De acuerdo con el principio del individualismo metodológico, los constituyentes últimos del mundo social son individuos que actúan más o menos apropiadamente a la luz de sus disposiciones y comprensión de su situación. Toda situación, institución o acontecimiento social complejo es el resultado de una configuración particular de individuos, de sus disposiciones, situaciones, creencias, recursos y ambiente físico. Puede haber explicaciones inacabadas o a medio desarrollar de los fenómenos sociales de gran escala (inflación por ejemplo) en términos de otros fenómenos de gran escala (pleno empleo, por ejemplo), pero no habremos llegado a explicaciones profundas de tales fenómenos hasta que hayamos deducido una explicación de ellos a partir de enunciados sobre las disposiciones, creencias, recursos e interrelaciones de los individuos."⁷²

La fundamentación de la importancia de la evaluación del desempeño, tiene como implícito el suponer que es el trabajo de los individuos el que garantiza no sólo la funcionalidad de una parte de la inversión, sino el considerar que el trabajo adecuado del conjunto de trabajadores empleados en una empresa garantiza su eficiencia y eficacia. Desde esta visión todos los aspectos vinculados

con el funcionamiento de la empresa se materializan en el trabajo de cada empleado, luego, analizando y evaluando su labor, es posible inferir evaluaciones de la unidad laboral⁷³.

En esta perspectiva la totalidad de la empresa queda reducida al comportamiento y rendimiento de los individuos. La totalidad no es otra cosa que la sumatoria de los individuos, que no posee estatuto propio y no tiene, por inexistente, capacidad de determinación sobre el rendimiento individual de los trabajadores. Esto es, el individualismo metodológico niega la conformación de una identidad colectiva diferenciada de la práctica individual, la que a su vez pauta y la supedita de modos diferentes. Tampoco el entorno sobre el devenir de la empresa es tomado en cuenta, pues de modo similar se asume que será el rendimiento individual el que determina de modo absoluto su participación en un mercado, el cual también es concebido como la participación libre e igualitaria de los individuos oferentes y demandantes.

Imaginar que los individuos se encuentran indeterminados, o autodeterminados absolutamente, es una simplificación sin sentido de realidad. Los individuos no se encuentran aislados, las relaciones sociales anteceden a la existencia de los individuos. La inserción individual en una colectividad no tiene una direccionalidad exclusiva, ni es predominante la significación del individuo sobre el grupo o sociedad. Michael Crozier afirma que "Es evidente que el hecho de evaluar es parte de la función oficial de mando de la empresa, pero es menos evidente que la posibilidad de ejercer ese derecho sea así tan claramente definido."⁷⁴

La individualidad requiere de la colectividad⁷⁵. La individualidad destaca la particularidad respecto de las otras individualidades, pero también de la colectividad. Esto es la individualidad tiene existencia en la medida en que existen los otros, y las relaciones sociales ajenas a su voluntad, interés y valoración personal.

En una época en la que la división del trabajo es consustancial a las relaciones económicas nacionales e internacionales, y en la que la interdependencia entre ramas de la producción y economías del mundo permite la reproducción de las relaciones en dichos ámbitos, no es consistente la postulación individualista como causalidad de los acontecimientos del pasado ni del presente. La internacionalización de los procesos de trabajo, así como la realización de valores en espacios lejanos de donde fueron producidos, habla de la existencia

de relaciones sociales, que trascienden la autodeterminación individual de los procesos en los que se encuentran inmersos las empresas y los individuos.

La individualidad del sujeto o la visión psicológica como determinante única de los procesos, es una visión no sólo presente en la evaluación del desempeño, también está presente cuando se pretende transformar la realidad, puesto que atribuye que cambiando la conciencia de los individuos se producen las transformaciones. Contemporáneamente, por ejemplo, se supone que conferencias, cursos, y otra sobre competitividad, liberalización de los mercados y reconversión industrial, harán que cada empresario tome conciencia de su situación y perspectivas, como un medio previo para convertirse en un empresario competitivo a nivel internacional. Tampoco el individualismo metodológico está ausente cuando se ha pretendido caracterizar el subdesarrollo como un fenómeno de la conciencia de los individuos de esas naciones.

Cuando algunas ideas se encarnan en las masas, ellas poseen una extraordinaria capacidad transformadora, pero la persuasión de las ideas en la colectividad no se encuentra determinada por la calidad de estas ni por sí mismas, puesto que son las condiciones cognitivas, valorativas y materiales de alguna época o coyuntura precisa, las que posibilitan su aceptación así como el hecho de asumir sus consecuencias⁴². La calidad de la subjetividad del sujeto, está supeditada a la valoración que, como colectividad, realizan los individuos. Sin la existencia de las condiciones que privilegian la individualidad, ella no posee el poder de determinación sobre la conciencia colectiva o la intersubjetividad.

Pero, estimar la existencia de relaciones sociales que condicionan la individualidad, no significa de modo alguno suponer que la individualidad se encuentra supeditada absolutamente por la totalidad. El individuo no se pierde, como tampoco es totalmente indiferenciada su práctica en el sistema mundo. Las particularidades existen en los procesos sociales, la práctica humana no es automática ni mecánica, como podrían suponer utópicamente los psicólogos conductistas. Las correspondencias perfectas entre la parte con el todo, no tienen en las relaciones sociales entre individuos su referente empírico, a diferencia de la mecánica y la robótica.

La concepción individualista metodológica en la evaluación del desempeño, es una forma parcializada de evaluar el rendimiento de los trabaja-

dores, pues hace recaer en los empleados la responsabilidad del rendimiento de la empresa⁴³, así como también la realidad es distorsionada al considerarla un fruto monodeterminado, cuando ella es el resultado complejo y articulado de las partes del sistema interno de la entidad, como en el contexto en el que se inserta.

Citas

1. Werther, William B. Jr. y Davis, Keith. *Administración de personal y recursos humanos* Ed. Mc Graw Hill. Tercera Edición. México, 1991. Pág. 184.
2. (Siles Ortega, Berman. Seminario sobre evaluación del desempeño. "La Evaluación del desempeño corresponde a una necesidad a nivel económico: la empresa tiene necesidad de ejercer un control sobre su propia producción..." Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Costa Rica. San José, junio 1991. Pág. 4.
3. La evaluación del desempeño "... estima el rendimiento global del empleado" (Werter y Davis Op. cit. Pág. 184); "...es la etapa en la que es posible darse cuenta qué tan eficaz se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados,..." (Dessler, Gary. *Administración de personal*. Editorial Prentice Hall. Cuarta Edición. México, 1991. Pág. 547)
4. Werther, William y Davis, Keith. Op. cit. Pág. 184.
5. Siles Ortega, Berman. Op. cit. Pág. 4.
6. El aumento del salario no sólo involucra al patrón como pagador, también está comprometido en las necesidades por las que se requieren incrementos salariales. El aumento del costo de vida, involucra a los empresarios no sólo que producen bienes salariales o bienes para la subsistencia del trabajador y su familia, sino a todos en la compleja red de complementariedad e interdependencia.
7. "Normalmente se considera que los empleados se desempeñan bien cuando son productivos. La productividad implica interés por la efectividad y la eficiencia... Además de la productividad medida en efectividad y eficiencia, el desempeño puede incluir datos personales tales como medidas de accidente, rotación, ausencias, tardanzas. Es decir, un buen empleado es no sólo aquel que se desempeña bien en términos de productividad, sino que también minimiza los problemas a la organización estando a tiempo, no perdiendo días, y minimiza el número de accidentes. Desempeño = Eficiencia + Eficiencia + menos grados de interrupciones" (Siles Ortega, Berman. Op. cit. Pág. 6). A esta opinión como generalidad aceptada por los empresarios, funcionarios de recursos humanos e incluso por la teoría predominante, constituye sin duda un análisis simplista que contrasta con la complejidad de sucesos reales. Los

- rendimientos laborales de los trabajadores no son de responsabilidad exclusiva de cada uno de ellos, ni tienen por causa factores de origen y determinación individual. Crozier, al respecto, nos dice que: "Todos los análisis surgidos un poco de la vida real de una organización, han mostrado hasta qué punto los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y qué lejos están del modelo simplista de una coordinación mecánica o de un determinismo simple". (Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. *El actor y el sistema*. Alianza Editorial. México, 1990. Pág. 35)
8. La referencia a la tasa de interés bancario se hace porque, si se obtienen tasas de ganancia similares a las que proporcionan las entidades financieras, no habría necesidad de efectuar inversiones riesgosas, y sólo bastaría depositar el capital en esos entes.
 9. Bourguès, Paul. *Los salarios ¿son responsables de la inflación?*. Editorial Nuestro Tiempo. México, 1981; Echeverría, Bolívar y Leal, Gustavo. "Discurso crítico y desmistificación: el tema del salario". En: *Revista Ensayos N°2*. División de Estudios de Posgrado. Facultad de Economía. Universidad Nacional Autónoma de México. México, 1984; Omar Lerda, Francisco. "Ganancias, salarios y ocupación en la acumulación del capital". En: *Revista Ensayos. N°3*. División de Estudios de Posgrado. Facultad de Economía. UNAM. México, 1984; Valle Baeza, Alejandro. "La composición técnica del capital y la tasa de ganancia". En: *Revista Ensayos. N°1*. División de Estudios de Posgrado. Facultad de Economía. UNAM. México, 1984.
 10. Conceptualización usada en diversos trabajos por René Zavaleta Mercado, en la que se expresa la imposibilidad de reproducir la fuerza productiva del trabajo mediante el salario, o, lo que es lo mismo, el subsidio al capital que realiza el trabajo sin retribución compensatoria.
 11. "En principio, la organización permite el desarrollo de relaciones de poder, y les da un carácter permanente. El poder, ... no existe por sí mismo; sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada, mediante la cual, en otros términos, se integran, por lo menos provisionalmente, en un conjunto organizado. Es así como poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble. Los actores no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí, más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones." (Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. *Op. cit.* Pág. 65).
 12. Según Stolz, las evaluaciones del desempeño, para que sean eficaces, deben basarse enteramente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo, y nunca en sus características de personalidad" (Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.* Pág. 308).
 13. Pérez Tamayo, Ruy. *Cómo acercarse a la ciencia*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Gobierno del Estado de Querétaro y Editorial Limusa. México, 1989.
 14. *Ibid.* Pág. 8.
 15. *Ibid.* Pág. 13.
 16. Pereyra, Carlos. "La unidad sujeto/objeto". En: *Cuadernos de Marcha. N°12*. México, 1981. Pág. 16.
 17. Chiavenato relaciona la evaluación del desempeño con la utilidad de la aplicación; de ahí que afirma que "... no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa." (*Op. cit.* Pág. 305). Aunque en sentido estricto lo concibe como la aplicación de una serie de instrumentos para la recolección de información, que permitirá las decisiones sobre el recurso humano, "Es un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones." (*Op. cit.* Pág. 308). Berman Siles dice que "La evaluación del desempeño es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo y para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas". (*Op. cit.* Pág. 55).
 18. Michael Nash, por ejemplo, aun cuando afirma que "Los gerentes que pretendan encontrar un sistema perfecto para evaluar el desempeño sólo sufrirán frustraciones. No existe un sistema perfecto." Sin embargo, sobrepondera al aplicación de la evaluación por sí misma, Sin considerar ni evaluar incluso el propio instrumento de medición del desempeño "... el hecho mismo de hacer la evaluación del desempeño es más importante que elegir un método exacto para llevarla a cabo." (Nash, Michael. *Cómo incrementar la productividad del recursos humano*. Editorial Norma. Colombia, 1988. Págs. 163-164).
 19. Werther, William y Davis, Keith. *Op. cit.* Pág. 187.
 20. Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.* Pág. 309.
 21. Montaretto Marullo, Silvio. "La escogencia de los factores de la evaluación" En: Siles Ortega, Berman. *Op. cit.* Pág. 16.
 22. "Se puede lograr una mayor objetividad en la evaluación solicitando la opinión de compañeros de la persona evaluada". (Nash, Michael. *Op. cit.* Pág. 168).
 23. Muchos autores (Bunge, Lakatos, Hempel, etcétera) coinciden en tipificar la matemática como una ciencia formal, esto es, no fáctica. Su consistencia lógica está dada por el marco que ella misma construye (números reales, imaginarios, matemática euclidiana, binaria, etcétera). Lo real no es su objeto de estudio; las diversas teorías matemáticas que se reproducen a sí mismas es el ámbito de sus reflexiones y abstractas elaboraciones.

- Si bien lo real puede ser susceptible de ser medible de distinta manera, ello no significa que la realidad se manifieste como lo hacen las diversas relaciones formales que realiza la matemática. Las coincidencias positivas o negativas en las regresiones o correlaciones de variables en la matemática no significan relaciones de causalidad. Las relaciones de causalidad y de impacto simultáneo de los procesos reales no son posibles en la lógica formal implícita en la matemática. Los prejuicios de la matemática en relación directa con la objetividad, certeza y convicción que se le atribuye a la ciencia, ha sido un error generalizado que aún conservan algunas disciplinas, como la física y la economía.
24. El fetiche de la cantidad cobra sentido particular en una sociedad que todo lo busca cuantificar y medir, lo que conviene al número y la magnitud en el nuevo tótem de la sociedad contemporánea.
"Los estándares -según Silvio Montaretto-, deberían incluir medidas tangibles que determinen el desempeño de tareas con precisión y confiabilidad razonables; además, agrega, que "Las medidas de los estándares y de los resultados deberían estar escritas clara y concisamente, para evitar ambigüedades". (Montaretto Marullo, Silvio. En: Siles Ortega, Berman. Op. cit. Pág. 45).
25. Aun cuando Chiavenato estima que la autoevaluación pueda hacerse "... por personas de un buen nivel cultural alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación libre de subjetivismo y de distorsiones personales", también afirma que la evaluación del desempeño "... no puede ser exclusiva responsabilidad de los empleados porque: 1. puede haber de una heterogeneidad increíble de objetivos, con criterio de patrones individuales de comportamiento profesional; 2. los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual provocaría distorsiones y pérdida de precisión en los mismos; 3. los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior, sobre la evaluación del desempeño; y 4. los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales y subjetivos" (Chiavenato. Idalberto. Op. cit. Pág. 302).
26. Charles Babbage, en 1832, es quizás uno de los pioneros en postular la especialización en el trabajo, lo cual contribuiría a reducir el costo del trabajo, a aprender un oficio y aumentar la habilidad del trabajador. También Frederick W. Taylor, a quien se le atribuye la creación de la administración científica, también destacaba la selección de los empleados para el cumplimiento de determinadas tareas y el entrenamiento para la especialización laboral.
Esto es, que los precursores de la gestión de los recursos humanos, después de la revolución industrial, en la segunda mitad del siglo XVIII, suponían la calificación del trabajo y no su masificación como una de las posibilidades para maximizar el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, la estandarización o mecanización del trabajo era una característica de la época. Gilbert, en 1914 (colaborador de F. W. Taylor), afirmaba "Es el objetivo de la administración científica inducir a los hombres a actuar como máquinas en la mayor medida posible, en lo que concierne a ejecutar el trabajo exclusivamente en la forma descubierta como la mejor." (Gilberth Pimer of Scientific Management. 1914. Pág. 50. Tomado de: Aldag. Ramón y Brief, Arthur. *Deño de tareas y motivación del personal*. Editorial Trillas. México, 1989. Pág. 47).
27. Ogg, David. *La Europa del antiguo régimen 1715-1783*. Historia de Europa. Editorial Siglo XXI. Madrid, 1981; Droz, Jacques. *Europa: restauración y revolución*. Historia de Europa. Editorial Siglo XXI. México, 1981; Thompson, Edward. *a formación histórica de la clase obrera. Inglaterra: 1780-1832*. Editorial LAIA. Barcelona, 1977; Rudé, George. *La multitud en la historia. Los disturbios populares en Francia e Inglaterra 1730-1848*; Rudé, George. *Europa en el siglo XVIII*. Alianza Editorial. Madrid, 1978; Vilar, Pierre, Hill, Christopher, McKendrick, Neil, et. al. *Estudios sobre el nacimiento y desarrollo del capitalismo*. Editorial Aysso. Madrid, 1978; Barga, M.A. *La revolución inglesa en siglo XVII*. Universidad Autónoma de Puebla. México, 1977. Hobsbawm, Eric J. *Las revoluciones burguesas*. Ediciones Guadarrama/Punto Omega. Barcelona, 1974; Hobsbawm, Eric J. *L era del capitalismo*. Ediciones Guadarrama/Punto Omega. Barcelona, 1977; Doob, Maurice. *Estudios sobre el desarrollo del capitalismo*. Editorial Siglo XXI, México, 1979; Kemp, Tom. *Mdelos históricos de industrialización*. Editorial Fontenella. Libros de Confrontación. arcelona, 1981; Weber, Max. *Historias económica general*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1978.
28. "La presunción de que sea posible hablar de racionalidad sólo cuando se aplican ciertos y determinados métodos, fijados *a priori*, no puede sino ser fruto de cierto dogmatismo. Un auténtico conocimiento crítico debe, por el contrario, inducirnos a admitir que la racionalidad se puede explicar de manera siempre nueva; ..."Geymonat, Ludovico. *Ciencia y realismo*. Ediciones Península. Barcelona, 1980. Pág. 82).
29. Según el realismo ingenuo "... el mundo de las percepciones encontraría la propia base ontológica en la mencionada realidad que lo trasciende." (Ibid. Pág. 86).
"...¿cómo es posible pasar del mundo de las percepciones esencialmente subjetivas a un mundo que trasciende *in todo* al sujeto? ... Pero si tenemos presente que todas las propiedades del mundo fenoménico van unidas a nuestros sentidos, no se comprende cómo resulta posible, mediante ese proceso, elevarse a propiedades de carácter no subjetivo." (Ibid. Pág. 87).
30. Lanham, E. *Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salrios*. Editorial Continental. México, 1985.
31. Lloyd Baird. Ian Meshoulam y Ghislaine Degive dicen que "La administración estratégica de recursos humanos identifica las metas estratégicas de la organización y las usa como base de las prácticas y los procedimientos de personal" (Baird, Lloyd et. al. "Meshing human resources planning with strategic business planning a model approach". *Personnel*. Vol. 60. N°5. Sep-oct. 1983. Pág. 15. Tomado de Goñi, Ferdinando. *La plani-*

ficación estratégica de recursos humanos, el papel integrador y directivo de la planificación de personal. *Conducen S.A. Tesis Maestría Administración de Empresas. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. San José, 1991. Pág. 8).*

Silvio Montaretto Marullo afirma que, en la evaluación del desempeño "Los estándares deberían especificar los resultados requeridos, en los cuales se basará un desempeño satisfactorio" (Montaretto Marullo, Silvio. En: Siles Ortega, Berman. Op. cit. Pág. 45).

32. Max Weber. *Economía y Sociedad*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1969.
33. Ackoff afirma que "... la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo" (Ackoff, Rusell. *El concepto de planeación de empresas*. Ed. Limusa. México, 1980. Pág. 13); Arlette Pichardo, dice que "...la Planificación puede definirse del modo siguiente: es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles." (Pichardo, Arlette. *Planificación y programación social*. Editorial Universidad de Costa Rica. San José, 1984. Pág. 15).
34. El estimar al recurso humano como recurso más valioso en el funcionamiento de la empresa se convierte en el responsable culpable de lo que acontece en la empresa, lo cual no es sino una simplificación de la complejidad del funcionamiento de las empresas. El transferir responsablemente y capacidades a los empleados, y no al capital ni a las relaciones mercantiles, es una omisión cargada de valoraciones e intencionalidades. "Sin la gente adecuada en el trabajo adecuado en el momento adecuado, algunos procesos vitales de la administración pueden llegar a ser tan ineficientes que amenazan la existencia de la organización." (Jain, Harish y Murray, Víctor. "Why the human resources management fails". *California management review* Vol. XXVI. Summer 1984. Pág. 96. Tomado de: Goñi, Ferdinando. Op. cit. Pág. 6).
35. La evaluación del desempeño de los trabajadores en servicios, como los administrativos, por ejemplo, podría complicarse aún más cuando apreciamos que las personas realizan actividades que corresponden a distintos procesos laborales. Las actividades establecidas por programas y proyectos, han pretendido, de alguna manera, dividir los trabajos en función de propósitos específicos, lo cual, en muchos casos, ha propiciado el encarecimiento de los servicios, por la duplicación de actividades y subutilización de determinadas labores.
36. "...las reglas del funcionamiento de una empresa no recubren sino una parte de la realidad de las conductas humanas." (Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. Op. cit.).
37. Michael Nash menciona que en una encuesta en la cual participaron 49000 compañías, todas manifestaron haber aplicado programas y técnicas para mejorar la productividad. El 72% corresponde a la evaluación del desempeño. (Nash, Michael, Op. cit. Pág. 5).
- "En resumen, objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas: 1. permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; 2. 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; y 3. 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, Idalberto. Op. cit. Pág. 306). Según Werther y Davis, los usos más destacados de la información que proporciona la evaluación del desempeño son los de permitir mejorar en el desempeño de los trabajadores, decidir sobre las políticas de compensación; tomar decisiones sobre ubicación de los empleados; determinar las necesidades de capacitación y desarrollo; planear y desarrollar la carrera profesional, así como evaluar el sistema de información de análisis de puestos y corregir, errores en el diseño del puesto. (Werther, William y Davis, Keith Op. cit. Pág. 185).
38. Watkins, J.W.N. "Historical Explanaton in the Social Sciencies". En: Gardiner, P. *Theories of History*. Pág. 505. Tomado de: Pereyra, Carlos. "El individualismo metodológico un caso de contrarrevolución teórica". En: Pereyra, Carlos. *Configuraciones: Teoría e Historia*. Editorial Edicol. México, 1979. Págs. 119-120.
39. "¿Tienen los grupos o instituciones propósitos propios no definibles en términos de los propósitos individuales? ¿Existe algo así como el Estado o una Universidad, además de sus individuos constituyentes y las relaciones entre éstos? ¿Tienen estas entidades atributos propios?" (Brodbeck, M. "Methodological Individualism: Definition and Reduction", en Dary W. H. (ed) *Philosophical Analysis and History*, p. 299-300. Tomado de Pereyra, Carlos. "Individualismo metodológico: un caso de contrarrevolución teórica" Op. cit. Pág. 120).
40. Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. Op. cit.
41. Martín Heidegger, afirma al respecto que "Jamás se da un mero sujeto sin mundo. Ni por tanto, a la postre, tampoco se da inmediatamente un yo aislado de los otros" (Heidegger, Martín. *El ser y el Tiempo*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1962. Pág. 132.
42. El trabajo investigativo de Max Webersobre la gestación del espíritu capitalista como una condición de la transformación capitalista de algunas sociedades es una concepción que supera las visiones reduccionista y psicológica de los fenómenos sociales. (Weber, Max. *Ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Ed. Península. Barcelona, 1977).
43. "Uno de los chivos expiatorios preferidos [de la mala productividad] ha sido el obrero, pero los hechos no sustentan tal acusación. "Nash, Michael. Op. cit. Pág. 9.