

INDICE

PRIMERA PARTE

Los principios

CAPÍTULO 1

La valoración del mérito individual

1.1. Origen y razones de la valoración	19
1.2. Definición	20
1.3. Objetivos de la valoración	21
1.4. Valoración del potencial y de la prestación efectiva	22
1.5. Factores cuantitativos valorables y factores cualitativos no valorables	23
1.6. Límites de la valoración	24
1.7. Crítica de la valoración del mérito individual	26
1.8. Errores de aplicación, y validez de la valoración	27

CAPÍTULO 2

Valoración del mérito individual y valoración de tareas

2.1. Necesidad de una elección objetiva de los factores de valoración	29
2.2. El análisis del trabajo	30
2.3. La valoración del trabajo	30
2.4. Relación entre valoración del trabajo y valoración del mérito individual.	31
2.5. Fallos en la realización del análisis y de la valoración del trabajo	32
2.6. Descripción del trabajo y perfiles profesionales	33

CAPÍTULO 3

Los parámetros de juicio

3.1. Necesidad de unos parámetros sobre los que basar la valoración	34
3.2. Valoración de acuerdo con las características personales	35
3.2.1. Falta de realidad objetiva	35
3.2.2. Dificultad de interpretación y posibles malentendidos	36

3.2.3. Confusiones terminológicas y superposiciones de sentido	38
3.2.4. Una iniciativa para superar las dificultades	41
3.3. Valoración de acuerdo con los aspectos de la prestación y del comportamiento	41
3.4. Valoración de acuerdo con las responsabilidades	42
Recapitulación de la primera parte	45

SEGUNDA PARTE

Las técnicas

CAPÍTULO 4

La jerarquización del mérito individual

4.1. Jerarquización única	49
4.2. Jerarquización múltiple	49
4.3. Jerarquización por grupos libres	50
4.4. Jerarquización por distribución forzada	52
4.5. Jerarquización alternada	52
4.6. Ventajas y límites de la jerarquización	55
4.7. Conversión de las jerarquizaciones en juicios numéricos	56

CAPÍTULO 5

La comparación

5.1. La comparación de parejas	59
5.2. La comparación personal	61
5.3. La comparación por factores opuestos	64
5.4. La comparación hombre a hombre	65
5.5. La comparación por pequeños grupos	66
5.5.1. Fórmula para calcular el número de parejas	66
5.5.2. Descomposición en subgrupos	66
5.5.3. Jerarquización y comparación	67

CAPÍTULO 6

La distribución forzada

6.1. Descripción	68
6.2. Ventajas y límites	68
6.3. Aplicación con y sin factores de valoración	69
6.4. Articulación sobre factores y grados de juicio	72

CAPÍTULO 7

Las listas de control

7.1. Descripción	74
7.2. Listas de control modificadas	74
7.3. Preparación de las listas de control	78
7.4. Ventajas y límites del método	84

CAPÍTULO 8

La elección forzada

8.1. Descripción	88
8.2. Las «tétradas» o grupos de frases descriptivas	89
8.3. Cómo se procede para constituir los grupos de frases	90
8.4. Ventajas y límites del método	91
8.5. Cálculo de los índices de preferencia y de discriminación	91

CAPÍTULO 9

Las escalas de juicio

9.1. Descripción y ventajas	100
9.2. Escalas lineales	103
9.2.1. Tipos y características	103
9.2.2. Transformación de los juicios en valores numéricos	106
9.2.3. Construcción de los perfiles personales	106
9.3. Escalas de grados múltiples	109
9.3.1. Características	109
9.3.2. Número de grados	112
9.4. Inconvenientes de las escalas de juicio	115

CAPÍTULO 10

Los hechos significativos

10.1. Descripción	121
10.2. Ventajas	121
10.3. Registro libre de los hechos significativos	122
10.4. Registro mediante fichas	126
10.5. Periodicidad de los registros	128

CAPÍTULO 11

Técnicas particulares de valoración

11.1. El <i>appraisal</i>	130
11.1.1. Definición	130
11.1.2. <i>Appraisal</i> y <i>merit rating</i>	132
11.1.3. La «valoración correlativa»	132
11.2. La valoración entre compañeros	134
11.3. La valoración por parte de los subordinados	140
11.3.1. Ventajas y límites	140
11.3.2. Ejemplo práctico	140
11.4. La autovaloración	143
11.5. El control periódico	147
11.5.1. Definición y características	147
11.5.2. Conducción de la entrevista	147
Recapitulación de la segunda parte	150

TERCERA PARTE

La aplicación

CAPÍTULO 12

Formulación del programa

12.1. Fases del desarrollo del programa	155
12.2. Quién tiene que ser valorado	156
12.3. Quién tiene que valorar	156
12.4. Valoración individual y valoración colegial	157
12.5. Quién tiene que revisar la valoración	159
12.6. Periodicidad de la valoración	160
12.7. Lo que hay que valorar	161
12.8. Cómo valorar	161

CAPÍTULO 13

Preparación de la ficha de valoración

13.1. Las fases de preparación de la ficha	162
13.2. Elección del tipo de ficha	162
13.3. Criterios para la elección de los factores de valoración	163
13.4. Factores «objetivos» y factores «subjetivos»	165
13.5. Número de los factores que se deben incluir en la ficha	166
13.6. Subdivisión de los factores en grados	167
13.7. Disposición de los grados en la ficha	172
13.8. Definición del significado de los factores y de los grados	173
13.9. Reglas para la definición de los factores y de los grados	176
13.10. Ponderación de los factores	178
13.11. Cómo efectuar la ponderación	181
13.12. Ponderación de los grados	182

CAPÍTULO 14

Introducción del programa

14.1. Condiciones esenciales	185
14.2. Fases de la introducción	186
14.3. Un ejemplo práctico	186
14.4. Elección de los valoradores experimentales	187
14.5. Discusión en comité del plan de valoración	187
14.6. Preparación de una ficha-piloto	189
14.7. Examen de los resultados y modificación del plan	189
14.8. Adiestramiento de los valoradores	190
14.8.1. Necesidad	190
14.8.2. Objetivos	191
14.8.3. Contenido del programa de adiestramiento	192
14.8.4. Actualización periódica	192
14.8.5. Características del seminario	193

CAPÍTULO 15

Los errores

15.1. Errores que derivan de una situación determinada	194
15.2. Los errores «universales»	195
15.2.1. Naturaleza y origen	195
15.2.2. El efecto del halo	196
15.2.2.1. Un ejemplo de influencia del halo	196
15.2.2.2. El halo sucesivo	198
15.2.2.3. Cómo reducir la influencia del halo	198
15.2.3. La tendencia a los juicios medios	199
15.2.4. El error de generosidad	200
15.2.5. El error sistemático	202
15.2.6. El error total	203
15.2.7. El error lógico y el prejuicio contagioso	205
15.2.8. El efecto de la memoria	205

CAPÍTULO 16

Fiabilidad y validez de los juicios

16.1. La fiabilidad	207
16.1.1. Naturaleza y definición	207
16.1.2. Medida de fiabilidad	208
16.1.3. Cálculo del coeficiente de correlación	208
16.1.4. Determinación de la fiabilidad de un grupo de valoradores	210
16.2. La validez	213
16.2.1. Naturaleza y definición	213
16.2.2. Métodos para determinar la validez de los juicios	216

CAPÍTULO 17

Homogeneización de los juicios

17.1. Desviaciones derivadas de la multiplicidad de valoradores	217
17.1.1. Consecuencias	217
17.1.2. Criterios variables de un valorador a otro	217
17.1.3. Influencia del tipo de trabajo realizado	220
17.1.4. Influencia de la edad	220
17.2. Posibles remedios	220
17.3. Homogeneización de los juicios mediante discusión y comparación	221
17.4. Homogeneización de los juicios con el método de la media aritmética	222
17.5. Homogeneización de los juicios mediante conversión en puntuaciones standard	223
17.5.1. Sin calcular la desviación típica	223
17.5.2. Calculando la desviación típica	224

CAPÍTULO 18

La utilización de los resultados

18.1. La valoración no termina con la redacción de la ficha	226
18.2. Utilización de los resultados en función de los objetivos	227
18.3. El camino que sigue a la expresión de los juicios	227
18.4. Operaciones que se deben efectuar al finalizar la valoración	228
18.5. Posibles utilizaciones de los resultados de la valoración	229
18.6. Anotación de los resultados	231
18.7. Ficheros centralizados y descentralizados	233
18.8. Colocación de las fichas en el archivo	235

CAPÍTULO 19

La comunicación de la valoración a los interesados

19.1. Razones en favor y en contra	236
19.2. La situación española	237
19.3. Significado de la entrevista de valoración	238
19.4. Ventajas para el superior	239
19.5. Ventajas para el subordinado	239
19.6. Condiciones para el éxito de la entrevista	240
19.7. Las diversas técnicas de la entrevista	241
19.8. Necesidad de una esmerada preparación	243
19.9. Principios a los que hay que atenerse para la comunicación de los juicios a los interesados	244

CAPÍTULO 20

Relaciones con la retribución

20.1. Definición de «gratificación» y de «aumento de sueldo»	246
20.2. La gratificación	247
20.2.1. Gratificación libre	247
20.2.2. Gratificación fija	247
20.2.3. Gratificación gradual	248
20.3. El aumento de sueldo	249
20.3.1. Aumento libre	249
20.3.2. Aumento relacionado con la puntuación obtenida	251
20.3.3. Conversión de las valoraciones en valores monetarios	251
20.3.4. Conversión de las valoraciones en valores porcentuales	253
20.4. Aumentos por mérito y aumentos por antigüedad	254
20.5. Aumentos por mérito y <i>job evaluation</i>	257
20.5.1. Ventajas	257
20.5.2. Escalas de salarios con porcentajes retributivos múltiples	257
20.5.3. Porcentajes retributivos múltiples con diferencias progresivas por mérito	259
20.6. Plan de relación entre mérito y retribución	260
20.7. Plan de relación entre mérito, retribución y promoción en la carrera	262
20.8. Plan empresarial de retribución basada sobre las puntuaciones de mérito	265

CAPÍTULO 21

El control del programa

21.1. Control de la obtención de los objetivos	268
21.2. Necesidad del control	269
21.3. Cómo efectuar el control	269
21.4. Modificaciones del programa de valoración	270
21.5. Dificultad de juzgar el valor de un programa de valoración	270
Recapitulación de la tercera parte	272
APÉNDICE	275
BIBLIOGRAFÍA	357