

# 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