

# Lo humano e inhumano de la medición de personas en las organizaciones

---

Lina María Monsalve Sepúlveda\*  
Lina.Monsalve@epm.com.co



**Eje Temático:** Gestión de recursos humanos

**Subtema:** Evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento

## Resumen

Este artículo analiza el proceso administrativo de la medición de personas en las organizaciones, desde los conceptos de humanidad e inhumanidad planeados en el psicoanálisis. Partiendo de las características de la medición y descomponiéndolas de tal manera que permita identificar los actos parametrizados que el empleador realiza con el empleado y con el enfoque de humanos o inhumanos.

## Palabras clave:

Humanidad, inhumanidad, valoración de personas, evaluación de resultados

## Abstract

This article inspect the management process associated to the valuation of employees in the organizations environment, from the notion of humanity and inhumanity raised in psychoanalysis, through the characteristics of the measurement and break down in such a way that could identify the acts which the employer makes to the employee under the approach of human or inhuman.

---

\* Especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad Pontificia Bolivariana. Administradora de Recursos Humanos, Institución Universitaria CEIPA. Profesional Gestión Humana, Empresas Públicas de Medellín

Artículo recibido el 29 de agosto y aprobado para su publicación el 30 de septiembre de 2008

**Key words:**

Humanity, Inhumanity, Valuation of employees, Assessment Results

**► Introducción**

En un entorno cada vez más competitivo, las organizaciones buscan aumentar su presencia en el mercado, a través de la formulación de estrategias que le permitan lograr altos niveles de calidad, oportunidad y efectividad, y de la optimización al máximo de sus recursos para el logro de sus objetivos. Es así como las organizaciones buscan alinear el recurso humano a las estrategias, por medio de prácticas administrativas, entre ellas, de seguimiento y control, que permitan verificar que las actividades, tareas o roles que ejecutan las personas, que estén de acuerdo con los estándares requeridos, para alcanzar las metas propuestas.

Los procesos administrativos deben enfocarse en generar valor para la organización, pero a su vez, respetar la condición de humanidad de los subordinados. Humanidad es el acto de reconocer plenamente al otro, que es reflejado en el respeto, en reconocer sus derechos, su solidaridad, su libertad y la igualdad; los actos inhumanos que dan cuenta de un momento en el que un hombre no reconoce en el otro sus sollozos, su singularidad, su sonrisa, sus sufrimientos, sus logros, sus desaciertos. Así, los actos inhumanos se caracterizan porque una(s) persona(s) hace(n) invisible al otro. (Rojas. 2003).

La medición o valoración del desempeño es una de estas prácticas administrativas, busca cualificar los niveles de productividad de cada subordinado, y encuentra la brecha entre el resultado de su gestión y lo que se espera de él por parte del empleador. Este proceso concibe al empleado como fuerza del trabajo, como un medio para apalancar los objetivos de la organización y crea una relación entre empleador y subordinado pasivo-obediente, que puede reflejarse en actos inhumanos en contra del subordinado.

Algunos estudios hacen referencia a los aspectos humanos e inhumanos en las organizaciones tales como Gregorio Calderón (Calderón 2004) y William Rojas (Rojas 2003), donde, de manera general, plantean aspectos sobre las relaciones entre empleados y empleadores que pueden causar actos de inhumanidad e involucran los diferentes procesos de las organización; no especifican de manera detallada los aspectos humanos e inhumanos del proceso de medición de personas. Otros autores como Hay Grupo (Hay Group. 2005), Jose Luis Torres (Torres. 2005) y César Augusto Muñoz (Muñoz 2004), se enfocan en los aspectos propios del proceso de medición de personas, nuevas tendencias y planteamiento de nuevas formas que permitan humanizar el proceso.

Es necesario tener en cuenta, para efectos de esta investigación, que se analizarán sólo los procesos enfocados en la medición de resultados finales, quedan por fuera de este análisis los aspectos relacionados con la manera como se logran dichos resultados, tales como las competencias requeridas, los conocimientos, la gestión ejecutada, aspectos de personalidad y los demás factores que influyen de manera directa en los mismos.

El objetivo de esta investigación es realizar un análisis de la humanidad e inhumanidad, en la medición de las personas. Se parte de la observación de cada una de las partes que componen el proceso.

## ▽ Aspectos teóricos

### Medición de personas

Anteriormente las organizaciones utilizaban alternativas para buscar la alineación de las personas a las estrategias, desde la visión de administración científica manejada por Taylor, a los trabajadores se les explicaba la mejor manera de hacer el trabajo, se les daba las mejores herramientas, se acondicionaban los puestos de trabajo y se mejoraban, en algunos casos, el salario. Sin embargo, lo que realmente se estaba buscando era el aumento de la productividad de los empleados. Los estudios de tiempos y movimientos no son más que la mejor forma para controlar el comportamiento y el rendimiento de los trabajadores. (Mejía, 2006).

La medición del desempeño es la cualificación del resultado final de la gestión de cada persona para alcanzar objetivos y metas, cumplir plazos, realizar tareas dentro de las especificaciones y la calidad establecida. Está ligado a productos de la acción humana y se da a través de comportamientos, de lo que se hace y de cómo se hacen las cosas. (Hay Group. 2005). La finalidad de medir el desempeño de las personas en las organizaciones es determinar la brecha entre lo esperado en el cargo y lo realizado por la persona que lo ocupa, centrándose en los resultados o en los logros alcanzados.

Para realizar la medición de desempeño se determinan los resultados esperados, enmarcados en metas, objetivos o planes para realizar; se establecen los plazos de entrega, se definen la forma y las características de calidad del resultado esperado y la definición de indicadores que permitan evaluar dicho resultado. Posteriormente, el resultado final se obtiene con el uso de tablas de valoraciones cualitativas o numéricas.

Cuando los resultados finales sean medibles, debe utilizarse la más adecuada, pero en el caso de que no se pueda medir, se deben utilizar ejemplos de conducta para ilustrar cada nivel. Se observan las actuaciones del empleado que son pertinentes con el trabajo y con las consecuencias de esas actuaciones.

En el proceso participan dos actores, los evaluadores, que son los jefes o dueños de los procesos o el representante de la organización y los evaluados, que son los empleados que ejecutan los procesos.

De acuerdo con la metodología planteada por Hay Group, los pasos para realizar el proceso de medición de personas, son los siguientes:

1. Análisis de resultados. Este proceso es realizado por los evaluadores, permite recolectar información para la valoración del desempeño del empleado se plantean cuatro formas para recolectar la información:

*Reporte objetivo:* el evaluador reúne evidencias concretas tales como informes, consolidados, proyectos, índices y ventas, que permitan verificar el resultado obtenido por el evaluado.

*Observación directa:* el evaluador observa cómo los empleados hacen su trabajo, cómo ejecutan los procesos o cómo interactúan con los clientes y las conclusiones de las observaciones son el insumo para realizar la valoración.

*Reportes de terceras personas:* el evaluador reúne la evidencia del resultado, teniendo en cuenta los comentarios “positivos o negativos, quejas o reclamos” que tienen origen en los compañeros de trabajo, clientes, proveedores, colaboradores y demás.

2. Comparación de resultados obtenidos vs. los estándares de desempeño predeterminados por la organización e identificación de las brechas significativas.

Se realiza un análisis de los hallazgos y se comparan con lo pactado o lo esperado en el cargo, que permita identificar la diferencia entre el resultado y lo esperado, es decir, la definición de las brechas.

Los medios utilizados para realizar este paso son los siguientes:

*Formatos predeterminados:* el evaluador toma los hallazgos y son llevados a unos formatos prediseñados y estandarizados como listas de cotejo, formatos de escalas forzadas y demás, que permiten hacer la comparación y puede enmarcarse en un diálogo pero sólo se tiene en cuenta lo determinado en el formato predeterminado para la cualificación.

*Entrevistas o tutorías:* no se utilizan formatos pero se establece un diálogo entre el evaluador y el evaluado, donde el evaluador toca aspectos de los hallazgos y se centra en las expectativas, deseos del evaluado y demás temas relacionados con el desarrollo.

*No se realiza entrevista ni se utilizan formatos predeterminados: el jefe determina la valoración unilateralmente sin tener en cuenta la opinión del evaluado.*

El análisis de las brechas determina la agenda de programas de desarrollo del capital humano que aumentará la disponibilidad estratégica de ese capital en la organización. (Kaplan y Norton.2004).

### 3. Asignación de valoración

Luego de realizada la comparación y el análisis de las brechas, los resultados finales pueden ser interpretados por medio de tablas de valoración cualitativa o cuantitativa que traducen el resultado en una descripción o una valoración numérica, que permitirán realizar comparaciones y definir consolidados para medir el capital humano de la organización.

Una de las formas numéricas para analizar resultados de la gestión de las personas es utilizar indicadores de impacto, sea económicos o de proceso, que permite orientar las decisiones de inversión, necesidades de formación o programas de gestión del capital humano. Algunos ejemplos de estos indicadores son el ROI (Retorno de la Inversión), los resultados del desempeño de las personas con respecto al negocio, el valor económico agregado desde la perspectiva personas, indicadores de retención. (Torres. 2005) (Fitz-enz. 2003).

Normalmente, las organizaciones conocen el costo de las personas pero desconocen el valor que aportan, se realizan nuevas estrategias que permitan medir este factor intangible como un tangible, lo que deja ver cómo los datos relacionados con la actividad el capital humano, se lleven a un valor numérico y se convierten en información y, por último, en inteligencia. (Fitz-enz. 2003).

El Rendimiento de la Inversión del Capital Humano (ROICH), se puede obtener como:

$$\text{ROICH} = \frac{\text{Ingresos} - (\text{gastos} - \text{suelos, salarios y beneficios sociales})}{\text{Remuneración y beneficios sociales}}$$

Que encuentra cuál es la relación entre los beneficios para el empleador y las remuneraciones que recibe el empleado.

Los indicadores de impacto, que permiten medir el resultado de las personas, pueden ser vinculados a procesos estratégicos como el Balance Scorecard BSC, en el que los activos intangibles como el capital humano impulsan las mejoras

del desempeño en los procesos internos que, a su vez, impactan los clientes, accionistas y comunidades y son reflejados en el resultado financiero de la organización. (Kaplan y Norton.2004).

Finalmente, algunas organizaciones tienen asociado el análisis o la valoración del desempeño con el incremento salarial, desligando el verdadero reconocimiento por la labor realizada ya que lo utilizan como un premio o un castigo y no como un mecanismo objetivo para determinar fortalezas y debilidades del desempeño de las personas. (Muñoz. 2005).

Actualmente se buscan “tendencias más humanistas” en el proceso para valorar personas. Con este propósito se plantean modificaciones, de tal la forma que minimicen el impacto que pueden producir las evaluaciones al personal, hasta el punto de hacer la propuesta de cambiar el nombre de evaluación de personal, ya que la palabra “evaluar” implica enjuiciar, criticar y casi siempre centrarse en lo negativo, por la expresión “analizar” que es “entrar en el detalle de lo bueno y de lo malo, de los aciertos y los desaciertos, de las fortalezas y de las debilidades; implica menos enjuiciar y criticar. El concepto de análisis invita al equilibrio, a la ecuanimidad y a la sensatez” (Muñoz. 2005).

Durante el proceso de medición de las personas es posible que se presenten errores como los que se citan a continuación:

- *El efecto de halo o de aureola.* Se refiere a la tendencia de evaluar el desempeño con base en una impresión generalizada creada, regularmente, por una característica sobresaliente.
- *Tendencia central.* Cuando el evaluador tiende a asignar la valoración del resultado en los puntos medios o valores centrales de la escala de evaluación.
- *Severidad o indulgencia.* Este error se refiere a las diferencias observadas por los evaluadores, donde el evaluado puede percibir inequidad o favoritismo.
- *Error de contraste y similitud.* Tendencia a evaluar en términos de cuán parecidos o distintos son en su forma de ser y actuar con respecto al evaluador.
- *Prejuicio personal.* Allí predomina la emotividad y la irracionalidad.
- *Aspectos legales.* Los evaluadores no realizan el proceso con objetividad con el fin de evitar demandas laborales.

## Concepto de Humanidad e Inhumanidad en las organizaciones

Las teorías de humanismo planteadas en el psicoanálisis especifican que el hombre, por su naturaleza irracional, está llevado a realizar actos inhumanos por aspectos como las diferencias motivacionales, culturales, sociales, de poder y el narcisismo individual, (definido por Freud como la actitud caracterizada por el delirio de grandeza, subestimación del poder, de sus deseos y de sus actos psíquicos) (Rojas 2003).

Estos aspectos influyen en las relaciones entre sujetos, lo que posibilita la negación del otro, es decir, vulnerar la condición de ser humano que, a su vez, puede generar conflicto de intereses y relaciones de hostilidad, que pueden llevar a incurrir en “actos inhumanos”; definidos como “aquellos que dan cuenta de un momento en el que un hombre no reconoce en el otro sus sollozos, su singularidad, su sonrisa, sus sufrimientos, sus logros, sus desaciertos. Así, los actos inhumanos se caracterizan porque una(s) persona(s) hace(n) invisible al otro. Textualmente Finkielkraut dirá que los actos inhumanos son aquellos que caracterizan por negar a una(s) persona(s) su condición de humanidad”. (Rojas, 2003.184).

De la misma manera, en las relaciones se pueden evidenciar “actos humanos” que pueden reflejarse en el respeto por el otro, en reconocer la solidaridad, la libertad y la igualdad del otro. En definitiva, es ver en el otro a un igual (Rojas, 2003); es decir, la humanidad es el reconocimiento pleno del otro.

En el ámbito laboral, las relaciones entre el empleado y los dirigentes de las organizaciones pueden verse enmarcadas en componentes inhumanos relativamente altos, por las líneas de poder que marcan diferencias entre los empleados y los empleadores. Este factor promueve el narcisismo empresarial ya que concibe al empleado como un actor operativo, la fuerza del trabajo, o como un medio para alcanzar las metas de las organizaciones, que reflejan los actos que niegan la humanidad de los empleados. (Rojas, 2003).

De otra parte, las nuevas tendencias administrativas de las organizaciones definen esquemas laborales que vulneran la humanidad de las personas, como los sistemas de contratación por temporalidad, o la poca preocupación por generar relaciones paternalistas; buscan mantener el mayor control posible sobre los empleados, alineándolos a los sistemas productivos, culturas o situaciones encaminadas sólo para beneficio de las organizaciones, de tal manera que la naturaleza humana es reducida a su mínima expresión.

No sólo los esquemas de producción están enmarcados en actos inhumanos, también aspectos netamente humanistas como el clima y cultura organizacional, tratan de encauzar a los individuos dentro de patrones de conducta comunes y deseables, partiendo del hecho de que esos patrones son establecidos y manipulados por la administración de la organización. (Mejía, 2006).

Una de las funciones más importantes para gestionar el talento humano a través de procesos administrativos, es buscar el equilibrio entre las necesidades, expectativas y motivaciones de las personas y la organización, de tal manera que se respete el concepto de humanidad de cada uno de sus empleados, puesto que son ellos quienes generan valor agregado y son los que apalancan el logro de los objetivos de las organizaciones.

Para minimizar la deshumanización en las organizaciones se debe tomar al empleado como un ser integral, sin descontextualizarlo de la realidad en la que vive, actúa y decide; no es simplemente un instrumento de producción, es una persona con sentimientos, valores, intereses, imaginación, palabras y pensamientos, respetar su humanidad y reconocerlo como ser.

Se examinan los conceptos de humanidad e inhumanidad de acuerdo con lo que dicta el psicoanálisis y su aplicación en el contexto de las organizaciones.

Se estudian y caracterizan los elementos que componen el proceso administrativo que se refiere a la medición de personas. Dado que los conceptos de humanidad e inhumanidad aplican a los actos hacia las personas, el desglose se hace identificando "los actos" que se efectúan durante la medición del subordinado por parte del empleador.

Una vez desglosadas las acciones o los actos que hacen parte de los pasos para realizar la medición de las personas en las organizaciones, se determina si éstos evidencian actos humanos o inhumanos, incluso se pueden encontrar casos en los que un mismo acto tenga ambas características.

El análisis debe permitir elementos suficientes al investigador para determinar el humanismo del proceso.

## Resultados

Los actos que componen el proceso de medición de personas, son los siguientes:

4. Análisis de resultados. Compilar información por medio de *reportes objetivos, observaciones directas o reportes de terceras personas*.
5. Comparación de resultados obtenidos vs. los estándares de desempeño predeterminados por la organización e identificación de las brechas significativas, utilizando *formatos predeterminados, entrevistas o tutorías y sin realizar entrevista o sin utilizar formatos predeterminados*
6. Asignación de valoración, traducir los resultados por medio de tablas de valoración cualitativa o cuantitativa.



A continuación, se presenta el análisis al que se llega para cada uno de los componentes de la medición de personas que se explicaron en el apartado de Aspectos teóricos de este documento.

### 1. *Recolección de información*

*Reportes objetivos:* puede considerarse un acto humano en el momento en el que la recolección tenga participación del evaluado, donde se le permita expresar de manera escrita o verbal las justificaciones y evidencias de su desempeño durante el periodo, reconociendo al evaluado como persona.

De igual manera, se considera un acto inhumano cuando en la recopilación de la información no se permite el derecho de opinar.

Cuando las actividades de las personas no se pueden llevar a resultados concretos, se toma información subjetiva, lo que puede imprimir inconsistencias, inexactitudes que, a su vez, implican relaciones de hostilidad.

*Observación directa:* es un acto inhumano porque se corre el riesgo de tener juicios si no se cuenta con información específica que permita evidenciar el resultado de manera tangible.

En las observaciones se puede desconocer la condición de humanidad del evaluado cuando el evaluador cae en uno de los errores en la valoración llamado el efecto halo y llevar como insumo para la valoración solo las observaciones negativas y obviar las positivas o viceversa.

*Reporte de terceras personas:* se considera como un acto inhumano, porque este medio favorece la diferencia entre personas, hace más relevante la opinión de otras personas que las evidencias reales.

Este medio puede hacer que el evaluador caiga en el error de severidad o indulgencia, o en prejuicios personales, pues no cuenta con conceptos objetivos, marca las líneas de poder y las diferencias entre compañeros y genera relaciones hostiles.

### 2. *Comparación de los resultados obtenidos vs. los estándares de desempeño predeterminados por la organización e identificación de brechas significativas*

*Formatos prediseñados:* se puede concebir un acto inhumano porque implica esquematizar la individualidad de una persona en una estructura generalizada. Equivale a negar la posibilidad de tener en cuenta, para el proceso de cualificación, la opinión y los comentarios del evaluado, limitar la oportunidad de generar retos, demostrar acciones de poder entre la

organización, porque si una persona obtuvo un buen resultado pero no estaba enmarcado en el formato predeterminado, queda por fuera de la valoración y puede caer en el error de la similitud o tendencia central.

*Entrevistas o tutorías:* puede enmarcarse como un acto humano porque, existe un momento presencial en el que el evaluador cuenta con preparación de técnicas de retroalimentación para realizar el diálogo de manera integral sobre el desempeño de la persona, considerando la humanidad del evaluado, pero puede correrse el riesgo de caer en varios de los errores de la valoración, tales como efecto halo, tendencia central, indulgencia o severidad, haciendo subjetivo la valoración por este medio.

*No se realiza entrevista ni se utilizan formatos predeterminados:* puede enmarcarse en un acto inhumano porque no existe el momento de diálogo y no se brinda al evaluado la oportunidad de expresar su singularidad, sus logros, sus desaciertos durante el proceso, la valoración asignada se fundamentará sólo en el concepto del evaluador, coartando la libertad de expresión, con la posibilidad de caer en los errores de evaluaciones porque todo queda a criterio del evaluador. Este acto realza la línea de poder y las diferencias y tener como resultado actos de agresividad cuando no existan acuerdos con la valoración asignada.

### 3. Asignación de valoración

El hecho de valorar el resultado de una persona puede enmarcarse en el ámbito de lo inhumano porque es juzgado por los resultados obtenidos y, a su vez, es calificado; en este acto se evidencia la relación del poder entre el evaluado y el evaluador.

Cuando se realizan las valoraciones cualitativas o cuantitativas se traducen los resultados en valores absolutos o en números, se incrementan las líneas de poder y se deshumaniza el proceso, porque en procesos en los que no es posible llevar la gestión de una persona a resultados se puede correr el riesgo de la subjetividad y enmarcar la gestión de una persona en un dato concreto para ser valorado.

Con respecto a la valoración numérica o resultados arrojados de las fórmulas, muchas personas tienen un rechazo a la valoración numérica por recuerdos no gratos de la época académica.

## Discusión

De acuerdo con los resultados se puede realizar el siguiente análisis:

- En las acciones que corresponden al análisis de resultados, se observa que en todos los actos se evidencian inhumanos, pero sólo la recolección por medio de reportes objetivos tiene aspectos que pueden humanizar dicho paso, pues permite la participación del evaluado.
- Las acciones relacionadas con la observación directa y el reporte por terceras personas pueden enmarcarse en actos inhumanos porque limitan el derecho de opinión, primando las líneas de poder por parte del evaluador.
- En los métodos utilizados para realizar comparación de los resultados, se evidencian actos inhumanos, pero puede humanizarse por medio de las tutorías porque permite al evaluado reconocer su humanidad, ya que permite manifestar su opinión y respetar la libertad.
- La acción de asignar valoración a los resultados está enmarcada en un acto inhumano, en ésta siempre primarán las líneas de poder.
- Es importante resaltar que si en cualquier momento de la valoración se cae en uno o en varios de los errores de la evaluación, el proceso tiende a volverse subjetivo y a su vez vulnerar la humanidad del evaluado.
- Los actos que humanizan la medición de las personas en la organización pueden reflejarse cuando el evaluado hace uso del derecho de expresar sus opiniones, lo que sueña, lo que piensa y lo que desea, no como máquina para lograr los objetivos de la organización sino como persona o ser integral.

## ► Conclusiones

La medición de personas siempre estará enmarcada como un acto inhumano, a pesar de vincularle estrategias humanistas.

En los pasos de recolección de información y comparación de resultados, pueden vincularse aspectos que humanicen el proceso de medición de personas, cuando se respeta el derecho de expresión y participación del evaluado durante el proceso.

El paso de valoración de los resultados siempre estará enmarcado en un acto inhumano, al convertir los logros de una persona en un número o en un descriptor, para usos de comparaciones netamente administrativas o estratégicas.

El análisis de los resultados de esta investigación permitió cumplir el objetivo planteado, por medio del desglose de los pasos de la medición de personas en los actos, para analizarlos bajo los aspectos de humanidad e inhumanidad.

Es imposible evitar los actos inhumanos en los procesos de medición y control de personas pero las organizaciones deben velar por el respeto de la diferencia y tratar a los empleados reconociendo su humanidad y como ser integral, no como actores operativos del proceso.

Este artículo puede ser el inicio para una investigación que analice las diferentes metodologías de medición de personas utilizadas en las organizaciones, desde el enfoque humanista.

## ► Bibliografía

Calderón Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de personas. *Pensamiento y gestión, Universidad del Norte* , 158-176.

Fit-enz, J. (2003). El ROI (Rendimiento de la Inversión) del Capital humano. Barcelona: Ediciones Deusto.

Group, Hay. (2005). *Gestión del desempeño*. Venezuela: Hay Group.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000.

Mejía Reátiga, C. A. (2006). La alineación del individuo: Reflexión sobre la evolución de pensamiento administrativo como mecanismo de control. *Pensamiento y gestión, Universidad del Norte* , 110-124.

Muñoz Echeverri, C. A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento y gestión, Universidad del Norte*, 49-51.

Rojas Rojas, W. (2003). *Modernidad & Inhumanidad: Lo inhumano en la organización y en el trabajo*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Torres Ordóñez, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio. *Pensamiento y gestión, Universidad del Norte* , 151-176.