

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las organizaciones exitosas comprometen a sus colaboradores para que alcancen las metas que beneficien a la organización.

Los programas de evaluación del desempeño son herramientas útiles en una organización para mantener y aumentar la productividad y facilitar el avance hacia las metas estratégicas.

El éxito o fracaso de un programa de evaluación de desempeño depende de la valoración de la información según el contexto, las necesidades de la organización y de la forma de comunicarlas.

Los programas de evaluación de desempeño se emplean como medio para evaluar, desarrollar y emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados.

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Dentro de los objetivos de las herramientas de Evaluación de desempeño están:

- » Dar a los colaboradores la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y las normas con el supervisor.
- » Proporcionar al supervisor o jefe los medios para identificar fortalezas y debilidades del desempeño de los subordinados.
- » Brindar un formato al supervisor que permita recomendar un programa específico para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- » Aportar una base para recomendaciones salariales.



Los usos más comunes de la evaluación de desempeño son:

**Administrativos:** Fundamentar decisiones de compensación, promoción, transferencia o despido; determinar el valor de los puestos que están bajo un programa de evaluación; validar exámenes de selección y comparar el desempeño de los empleados con las metas esperadas.

**Desarrollo:** Retroalimentación para analizar fortalezas y debilidades; mejorar el desempeño; identificar problemas potenciales y establecer nuevas metas.

## **RAZONES POR LAS QUE FRACASAN LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **Puntos del Gerente:**

- » El gerente no tiene información real sobre el desempeño de un empleado.
- » Normas de evaluación poco claras.
- » El gerente no toma en serio la evaluación.
- » El gerente no está preparado para entrevistas de retroalimentación.
- » El gerente no es honesto o sincero en la evaluación.
- » El gerente carece de habilidades para evaluar.
- » El empleado no tiene retroalimentación continua sobre su desempeño.
- » Los recursos para recompensar el buen desempeño son insuficientes.
- » Análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
- » El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.
- » Los gerentes piensan que el beneficio que obtienen de evaluar es nulo.
- » No les agrada la confrontación cara a cara.
- » No son lo bastante diestros para ofrecer retroalimentación.
- » La función de evaluación entra en conflicto con la de ayuda en el desarrollo de los empleados.



## ¿QUIÉN REALIZA LA EVALUACIÓN?

En general evalúan:

**Gerente o supervisor:** evaluación realizada por el superior directo y revisada por un gerente de nivel superior.

**LA EVALUACIÓN 360° ES ANÓNIMA POR LO TANTO NO SE RESPONSABILIZA A LA PERSONA QUE RESPONDE EL FORMULARIO. IMPEDIR QUE EL SISTEMA SE CONVIERTA EN UNA CACERÍA**

**Autoevaluación:** el colaborador realiza el formulario antes de la entrevista con el evaluador. Se utiliza cuando ambos fijan metas de manera conjunta; tiene un propósito de desarrollo más que administrativo.

**Subordinados:** el subordinado realiza la evaluación de desempeño del superior. Están en buena posición

para evaluar gerentes en temas de liderazgo, comunicación oral, delegación de autoridad y coordinación de esfuerzos de equipo.

**Compañeros (pares):** los compañeros realizan la evaluación del trabajo de sus iguales.

**Evaluación del equipo:** se evalúan los logros del equipo más que el desempeño individual. Tienen que ver con conceptos de Calidad total.

**Los clientes:** internos o externos, evalúan al empleado por satisfacción de las expectativas; especialmente en Servicio al Cliente. En el caso de cliente interno mide el rendimiento o producción del colaborador.

**Evaluación 360°:** combina varias fuentes de información, y se estudia todos los ángulos. Presenta mayor calidad en la información, se complementa con Administración por la Calidad total (hincapié en clientes), reduce sesgos y prejuicios al utilizar procedimientos estadísticos. En algunos casos, la retroalimentación estimula el desarrollo individual. Se considera compleja, al generar opiniones encontradas y al requerir mucha capacitación.



## LAS ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN Y LA RETROALIMENTACIÓN

Es la parte más importante del proceso de evaluación de desempeño. Da al gerente la oportunidad de analizar el registro de desempeño de un subordinado y explorar áreas de posible mejora o crecimiento, al identificar actitudes y sentimientos de los subordinados de manera más minuciosa que llevan a mejorar la comunicación.

El propósito de la entrevista, el tipo de sistema de evaluación que se utiliza y la organización del formato, determinan la manera de llevar la entrevista.

Se sugiere que al realizar la entrevista de evaluación se inste a los subordinados a realizar una auto evaluación y participación. Además, se debe mostrar aprecio a los logros y minimizar las críticas, ya que el fin es cambiar la conducta no la persona. La evaluación tiene como enfoque solucionar un problema; apoyar y establecer metas, a las cuales se les debe dar seguimiento.

### TIPOS DE ENTREVISTAS

**Entrevista decir y convencer:** busca desarrollar nuevas conductas en el colaborador al cambiar la forma de hacer las cosas.

**Entrevista decir y escuchar:** comunica al colaborador los puntos fuertes y débiles del trabajo que realiza. Seguidamente, se escucha al colaborador con el fin de explorar el parecer de la evaluación.

**Entrevista solución de problemas:** busca estimular en el colaborador el crecimiento y desarrollo mediante la discusión de problemas.



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPENSACIÓN

La planeación estratégica de la compensación sirve para combinar las retribuciones monetarias que se entregan a los empleados con las funciones específicas de un programa de Recursos Humanos (RRHH).

La compensación se da a los empleados para aumentar los valores de motivación y crecimiento que se alinean con los objetivos, filosofía y cultura de la organización.

Enlaza la compensación con la Misión.

Une los niveles de retribución con los mercados laborales. Es un aspecto de la política estratégica que afecta la fuerza de trabajo y los costos de nómina. Recursos Humanos realiza las propuestas salariales con una encuesta salarial o información del mercado.

La organización desarrolla un programa formal de RRHH que maneja la compensación de los empleados.

Hay tres aspectos importantes: enlazar la compensación con los objetivos, la norma de pago por desempeño y el valor motivacional de la compensación.

### ENLAZAR LA COMPENSACIÓN CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Es necesario personalizar los programas de compensaciones a las necesidades de la organización. Un programa de compensaciones con valor agregado (Cadena de valor de las compensaciones), debe ser de beneficio tanto para la organización como para sus empleados.

Algunas de las metas de la política estratégica de compensaciones son: recompensar desempeño, competitividad ante mercado laboral, equidad salarial, combinación de desempeño futuro con metas, controlar presupuesto de compensaciones, atraer nuevo talento y reducir la rotación.

Para establecer las políticas de compensaciones en una empresa se debe tener en cuenta varios factores como: el grado de retribución que da la organización y cuál prevalece en el mercado, la aceptación del programa por los empleados, el establecer parámetros diferenciales según antigüedad, los intervalos de aumentos y retribuciones salariales equitativas con el mercado.



## COMPONENTES DE LA MEZCLA DE REMUNERACIÓN

Se debe hacer una combinación de factores internos y externos.

### Factores Internos:

- » **Política de compensación del patrón:** se establecen políticas que reflejen la relación de la compensación interna entre puestos y niveles de actividad, la competencia externa, una política que recompense el desempeño y decisiones en materia de cómo se pagará: horas extra, periodos de pago e incentivos, etc.
- » **Valor de un puesto:** los programas formales de compensación dependen de un sistema de evaluación de puestos como ayuda para determinar los niveles, manteniendo cierto control sobre su estructura de compensaciones.
- » **Valor relativo del empleado:** es posible reconocer el desempeño de los empleados y recompensarlos mediante promociones e incentivos, mediante un sistema eficaz de evaluación de desempeño.
- » **Capacidad del patrón para pagar:** limitada por el presupuesto disponible, las inversiones y el capital de trabajo, etc.

### Factores Externos:

- » **Condiciones del mercado laboral:** determinan la oferta y demanda de mano de obra, influido por las condiciones económicas y las regulaciones de gobierno.
- » **Niveles de compensaciones locales:** la estructura de salarios debe estar alineada con lo que pagan otras empresas en la zona.
- » **Costo de vida:** se requiere ajustar salarios en función de la inflación, usando el Índice de Precios al Consumidor (IPC).
- » **Contratos colectivos o convenios colectivos:** dependen de la negociación colectiva que busca mejorar el salario real.

## ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES

Son investigaciones de las remuneraciones que pagan las demás empresas en el mercado laboral de interés para la organización.

**ES PREFERIBLE AGRUPAR LOS PUESTOS SEGÚN LOS NIVELES DE RETRIBUCIÓN Y DAR A TODOS LOS PUESTOS UN MISMO NIVEL DE ANÁLISIS COMPENSATORIO. LOS NIVELES DE LA ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES PUEDEN VARIAR EN NÚMERO.**

Los niveles de sueldos permiten trazar una curva de remuneración mediante un diagrama de dispersión que se utiliza para determinar relación entre el valor de un puesto y el nivel de remuneración.

Es preferible agrupar los puestos según los nive-

les de retribución y dar a todos los puestos un mismo nivel de análisis compensatorio. Los niveles de la estructura de compensaciones pueden variar en número. Este número se determina mediante la pendiente de la curva de remuneración, la cantidad y distribución de los puestos en la estructura, la administración salarial de la empresa y las políticas de promoción vigentes.

Si bien es posible crear un rango para cada nivel, lo más adecuado es brindar tabuladores de remuneración, que se dividen en escalones que permiten a los empleados recibir aumentos hasta un determinado nivel por su desempeño (sí se supera pasa a una categoría jerárquica superior). El objetivo es permitir que el empleado con experiencia tenga mayor remuneración que otro con menos experiencia en el mismo puesto.

El paso final para establecer la estructura de remuneraciones es determinar el nivel (inicial) de retribución apropiado para cada puesto, el cual se determina sobre los requerimientos del puesto (no toma en cuenta el desempeño, pues este luego determinará la movilidad de ese nivel). Los aumentos por mérito permitirán recorrer el tabulador hasta que el empleado se haga merecedor de ascenso de categoría.





## PLANES DE INCENTIVOS

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como: actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios. Los objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- » Reducir la rotación de personal.
- » Elevar la moral de la fuerza laboral.
- » Reforzar la seguridad laboral.

## ASPECTOS ECONÓMICOS Y ASPECTOS SOCIALES DE LOS PLANES DE INCENTIVOS

Los aspectos que cubren un plan de incentivos en una empresa pública o privada son de tipo económico y no económico, los primeros tienen que ver directamente con aspectos cubiertos con dinero o su equivalente; los segundos con otros tipos de prestaciones, como: los aspectos sociales, que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

**Asistenciales:** buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.

**Recreativos:** buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

**Supletorios:** pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.

De este modo, los programas de incentivos buscan motivar al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo. Cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo.



## TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS

**Programas de pagos de incentivos:** tienen que ver con los aumentos salariales, con el pago de comisiones, gratificaciones por actuación individual, incentivos por actuaciones en grupos y participación de utilidades, por unidad de producción, o aumento en el horario de trabajo.

**EN COSTA RICA EL CÓDIGO LABORAL PROTEGE LOS DERECHOS DE LOS EMPLEADOS Y EVITA DESPIDOS INJUSTIFICADOS DEL SERVICIO.**

**Enriquecimiento del Puesto:** es en relación a la motivación y satisfacción personal en el empleo, está relacionado con las

competencias y la actualización del conocimiento. Los puestos se enriquecen al permitir a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y una oportunidad de realizar un trabajo que representa retos significativos.

## TIPOS DE INCENTIVOS

Se clasifican en financieros y competitivos. Se emplean como medio para alentar al empleado a alcanzar una meta de otra persona, es posible que no se sienta interesadao en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se puede persuadir de alcanzar la meta por medio de un incentivo. Los competitivos se consideran incentivos ya que cada individuo busca la manera de realizar mejor el trabajo que el otro, esto requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común.

## PRESTACIONES LABORALES

En Costa Rica el Código Laboral protege los derechos de los empleados y evita despidos injustificados del servicio. En el Código de Trabajo (artículo 81) se detallan las razones legales para despedir a un empleado. En la Sección I, del Código del Trabajo se indica que el empleador podrá formular una advertencia y despedir al empleado en la repetición de la conducta ilícita.

Independientemente de lo que dice la Ley, existen empresas que dan beneficios adicionales como bonos extra de cierta cantidad de salarios a la hora de hacer despidos. Esto es una práctica de la reducción de personal o movilidad consentida donde se quiere que el colaborador deje la empresa contento y con una buena voluntad hacia a la empresa quien agradece los aportes que le brindó en el tiempo que laboró.

## LEYES INTERNAS DE PAGOS Y PRESTACIONES

Las empresas desarrollan distintas formas de compensación que están incluidas en los Manuales del Colaborador, que especifican las formas de pago de la compensación y los requisitos para obtener cada una de ellas. En el caso de las prestaciones, se crean planes que van relacionados con el desempeño, antigüedad y puesto, pudiendo desde este punto de vista tener diferentes escalas.

En Costa Rica el Código Laboral se refiere a los derechos del empleado con los siguientes artículos.

“

**Artículo 56.** - El trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El Estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El Estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo.

”

**Artículo 57.-** Todo trabajador tendrá derecho a un salario mínimo, de fijación periódica, por jornada normal, que le procure bienestar y existencia digna. El salario será siempre igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia.

Todo lo relativo a fijación de salarios mínimos estará a cargo del organismo técnico que la ley determine.

**Artículo 58.-** La jornada ordinaria de trabajo diurno no podrá exceder de ocho horas diarias y cuarenta y ocho a la semana. La jornada ordinaria de trabajo nocturno no podrá exceder de seis horas diarias y treinta y seis a la semana. El trabajo en horas extraordinarias deberá ser remunerado con un cincuenta por ciento más de los sueldos o salarios estipulados. Sin embargo, estas disposiciones no se aplicarán en los casos de excepción muy calificados, que determine la ley.

**Artículo 59.-** Todos los trabajadores tendrán derecho a un día de descanso después de seis días consecutivos de trabajo, y a vacaciones anuales pagadas, cuya extensión y oportunidad serán reguladas por la ley, pero en ningún caso comprenderán menos de dos semanas por cada cincuenta semanas de servicio continuo; todo sin perjuicio de las excepciones muy calificadas que el legislador establezca.

**Artículo 63.-** Los trabajadores despedidos sin justa causa tendrán derecho a una indemnización cuando no se encuentren cubiertos por un seguro de desocupación.

Recuerdo que el Ministerio de Trabajo es el que rige la lista de salarios mínimos y que el departamento de Recursos Humanos debe estar atento a su publicación semestral.

### **DEBERES BÁSICOS DE LOS TRABAJADORES:**

1. Cumplir con las obligaciones concretas del puesto de trabajo, de conformidad con las reglas de la buena fe y diligencia.
2. Observar las medidas de seguridad e higiene que se adopten.
3. Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas.
4. Contribuir a la mejora de la productividad.
5. Todos aquellos que se deriven, en su caso, de los respectivos contratos de trabajo.



## POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS

Las organizaciones hacen un reglamento interno de trabajo, donde quedan en evidencia los derechos y deberes de los colaboradores. Este es distinto en cada empresa, pero siempre esta apegado a la legislación laboral. Debe presentarse al Ministerio de Trabajo para su respectiva aprobación.

El reglamento interno encuentra su fuente u origen en los poderes del empleador, estos constituyen uno de los elementos que especifican y caracterizan la posición del empleador en la relación laboral. Es en virtud de estos poderes que el empleador es titular de la facultad de reglamentar, dirigir, administrar e imponer orden y disciplina al interior de la empresa. Los poderes del empleador se clasifican en tres:

**Poder directivo:** el ejercicio de este poder tiene por objeto establecer las normas en virtud de las cuales se va a organizar la actividad productiva en la empresa. Este poder del empleador tiene cuatro facultades:

1. Determinar la labor específica que le corresponde desarrollar al trabajador dentro de la empresa.
2. Determinar la manera, el lugar y en general las circunstancias en que el trabajador deberá desarrollar dicha labor.
3. Dirigir la inserción de la actividad desarrollada por el trabajador de manera coordinada con el trabajo de los demás colaboradores.
4. Adecuar la actividad desarrollada por el trabajador en el caso que sobrevengan circunstancias especiales, en la forma y oportunidad prevista en la Ley.

**Poder reglamentario:** el ejercicio de este poder tiene por objeto establecer las normas en virtud de las cuales se va a regular el comportamiento personal de los trabajadores al interior de la empresa.

**Poder disciplinario:** el ejercicio de este poder tiene por objeto concretar la subordinación de que es objeto el trabajador en la relación laboral, esto se realiza mediante la imposición de sanciones por parte del empleador.



En el orden interno, la doctrina y el derecho positivo reconocen la ley, la costumbre, la jurisprudencia y la doctrina, como fuentes principales y comunes a la mayoría de las ramas comprensivas de la ciencia jurídica. Entre las fuentes del Derecho Laboral es posible establecer el siguiente orden de prelación:

- 1 Código del Trabajo, con sus leyes complementarias
- 2 Decretos y Reglamentos complementarios del Código
- 3 Reglamento interno de empresa
- 4 Contrato individual
- 5 Contrato colectivo

*Son fuentes de orden interno:*

1. Directas: usos, costumbres, leyes, decretos, reglamentos, ordenanzas municipales, edictos de policía, reglamentos de higiene y seguridad.
2. Indirectas: jurisprudencia judicial o administrativa, los contratos colectivos, reglamentos de fábrica o taller, doctrina de los autores, principios generales del Derecho, justicia, social, moral y equidad.
3. En el orden internacional constituyen fuentes directa los tratados bi o plurilaterales.





## ÉTICA EN LAS RELACIONES LABORALES EL CONTRATO JUSTO

El trabajador es el agente que consciente y libremente acepta los criterios técnicos y se corresponsabiliza del logro de los objetivos organizacionales a cambio de una gratificación adecuada a sus necesidades y a condiciones ético-legales adecuadas de trabajo.

Por su parte el directivo es el agente que aporta (o administra) el capital con el fin de lograr los objetivos organizacionales. El directivo acepta los criterios organizativos o los ofrece como base mínima en torno a la cual llegar a un acuerdo de corresponsabilidad.

El acuerdo o contrato es el elemento que une a los individuos de la empresa conformándolos para lograr los objetivos de la organización. El Principio de Equidad es el deber de igualdad de consideración y respeto por todo ser humano y debe ser parte del contrato.

### LA DIGNIDAD LABORAL DEL TRABAJADOR

La dignidad de la persona, es el valor de máxima referencia ética, asegura las condiciones laborales mínimas desde el punto de vista físico, psico-social, ético, legal y económico.

### CONDICIONES FÍSICAMENTE ADECUADAS DE TRABAJO

Condiciones proporcionadamente dignas y placenteras, tales como: limpias, ordenadas, temperatura adecuada, condiciones seguras, ventilación, suficiente luz, bajo nivel de ruido, protección contra radiación y protección contra máquinas peligrosas.

### TRABAJOS DESHUMANIZADORES

En sentido estricto un trabajo deshumanizador es aquel que no representa para el sujeto más que una carga que hay que soportar por coacción de la libertad. Sin embargo, algunos trabajos se consideran peligrosos o insalubres al poner en riesgo la vida o salud física o emocional.

## AMBIENTE ÉTICO Y LEGAL

Es parte del ambiente laboral que promueve la dignidad humana y prevee que el trabajador participe en la organización.

## REMUNERACIÓN

La remuneración por el trabajo se da por la suma del salario y en algunos casos se brindan beneficios.

## CONFLICTOS DE INTERÉS

Existen los conflictos de interés en las relaciones laborales por diversas causas, entre ellas: por la remuneración injusta; por condiciones físicas, psicosociales y ético-legales. Los conflictos tienen diversos desenlaces:

**La huelga:** se define como el cese colectivo y concertado del trabajo realizado como última medida de presión en un proceso de negociación de las relaciones laborales justas.

**Denuncia del delito:** es deber del trabajador mantener informada a la empresa de todo aquello que pueda perjudicar a terceras personas de los servicios o productos.

**Promoción equitativa:** un trabajador no tiene derecho a la promoción. Sin embargo, tiene derecho a que las promociones se hagan con criterios equitativos.





## EVALUACIONES Y SANCIONES AJUSTADAS

La función gerencial supone la capacidad de ordenar conductas y acciones; orientar el conocimiento y la experiencia; gratificar y corregir; animar o inhibir conductas; coaccionar; apoyar e incentivar ideas y realizaciones.

**EL CÓDIGO LABORAL COSTARRICENSE ESTABLECE UNA LISTA DE SALARIOS MÍNIMOS PARA LAS INDUSTRIAS, LA CUAL SE PUBLICA DOS VECES AL AÑO.**

El Código de Trabajo protege los intereses de los trabajadores. El Código de Trabajo incluye salario, vacaciones, licencia por maternidad, seguridad social, seguro, aguinaldo, etc. El Código Laboral costarricense establece una lista de salarios mínimos para las industrias, la cual se publica dos veces al año.

Las cuatro confederaciones de trabajo en Costa Rica son:

- » Confederación de Trabajadores Rerum Novarum (CTRN)
- » Confederación de Trabajadores de Costa Rica (CTCR)
- » Central del Movimiento de Trabajadores Costarricenses (CMTC)
- » Confederación Unitaria de Trabajadores (CUT)



## BIBLIOGRAFÍA

### OBLIGATORIA

Chiavenato. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill ISBN 978-607-15-0560-6

### BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Chiavenato. I. (2010). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, Inc. ISBN 970-10-7340-7

Dessler. G. (2009). *Administración de Recursos Humanos. 11ª Edición*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN 6074422850

G. Bohlander & S.Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos. 14ª. ed.* Editorial Thomson. ISBN: 9706867120

Rodríguez. J. (2007). *Administración moderna de personal. 7ª ed.* Editorial Thomson ISBN 9706864768

Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-32-0203-9



The image features a dark blue background with a complex, low-poly geometric pattern of various shades of blue. A large, semi-transparent blue circle is centered in the middle of the frame. On the left side, there is a solid orange rectangular box containing the word "ILUMNO" in white, uppercase, sans-serif font. The letter 'O' is stylized with a white circular cutout in its center.

ILUMNO