

# Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua

**UNAN – CUR-MATAGALPA**



**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

## **TEMA GENERAL**

**Aplicación de los componentes de Administración de Recursos Humanos en las Empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005.**

## **SUBTEMA**

**Evaluación del desempeño humano en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005.**

**Autores:**

- **Martha Eugenia Machado Ruiz.**
- **Ruth Massiel Tinoco Barbas.**

**Tutor:**

**Lic. Francisco Hernández**

**Matagalpa, Diciembre, 2005.**

## *DEDICATORIA.*

*Dedico este trabajo con mucho cariño a:*

*Dios; nuestro padre celestial por la vida, fortaleza, firmeza y perseverancia en los momentos difíciles del camino hacia una de mis metas.*

*A mi Mamá; por el apoyo incondicional que me ha brindado en esta etapa de mi vida.*

*A los profesores; por su dedicación, paciencia y entrega que me han ayudado a contribuir en mi enseñanza.*

*Martha Eugenia Machado Ruiz.*

### **DEDICATORIA.**

*Dedico este seminario de graduación, con el cual doy por finalizada una meta trazada en mi vida;*

*A Dios, Porque me dio la fortaleza para concluir este trabajo, sabiduría para poder discernir y comprender todos los conocimientos que día tras día me fueron entregados incondicionalmente por un grupo de excelentes docentes. Porque recibí de El salud y valor para enfrentar los retos de la vida.*

*A mi madre, por su apoyo y entrega en todos los momentos difíciles en el transcurso de esta etapa muy importante de mi vida.*

*A mi esposo que me ha brindado su apoyo incondicional, dedicación y paciencia en el transcurso de mi seminario de graduación.*

*Ruth Massiel Tinoco Barbas.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Este documento es producto del trabajo que hemos venido desarrollando durante el transcurso del seminario de graduación de la carrera de administración de empresas en la Unan- Cur- Matagalpa.*

*Agradecemos a Dios ser supremo que nos ha guiado y fortalecido a lo largo de nuestra carrera y nos ha permitido concluir con éxito.*

*A nuestras madres por ayudarnos y darnos su apoyo incondicional que nos han brindado en esta etapa de nuestra vida.*

*A si mismo a todas aquellas personas que nos ayudaron en el desarrollo de nuestro trabajo.*

*A los profesores por su paciencia y entrega día a día y que contribuyeron a nuestra enseñanza y formación, y especialmente a nuestro tutor Lic. Francisco Hernández.*

*Martha Eugenia Machado Ruiz.*

*Ruth Massiel Tinoco*

*Barbas.*

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>I.</b>	1
<b>RESUMEN</b> .....	
<b>II.</b>	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	
<b>III.</b>	4
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	
<b>IV.</b>	5
<b>OBJETIVOS</b> .....	
<b>V.</b>	6
<b>DESARROLLO</b> .....	
<b>5.1. Evaluación del</b>	6
<b>desempeño</b> .....	
5.1.1.	6
Concepto.....	
5.1.2. Objetivos de la evaluación del	7
desempeño.....	
5.1.3. Importancia de la evaluación del	8
desempeño.....	
5.1.4. Usos de la evaluación del	10
desempeño.....	
5.1.5. Proceso de la evaluación del	14
desempeño.....	
5.1.5.1. Entrevista de la evaluación del	15
desempeño.....	
5.1.6. Responsabilidad de la evaluación del	23
desempeño.....	

5.1.6.1. El supervisor directo.....	24
5.1.6.2. El empleado.....	24
5.1.6.3. La comisión de la evaluación del desempeño.....	25
5.1.7. La evaluación y los determinantes del desempeño.....	26
<b>5.2. Elementos comunes que influyen en la selección de un sistema para la evaluación del desempeño humano.....</b>	<b>33</b>
5.2.1. Estándares de desempeño.....	33
5.2.2. Mediciones del desempeño.....	34
5.2.3. Elementos subjetivos del calificador.....	34
<b>5.3. Pasos para lograr evaluaciones válidas.....</b>	<b>35</b>
<b>5.4. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño.....</b>	<b>42</b>
<b>5.5. Métodos o técnicas de evaluación del desempeño.....</b>	<b>43</b>
5.5.1. Métodos o técnicas de evaluación con base en el pasado.....	43
5.5.1.1. Escalas de puntuación.....	44
5.5.1.2. Listas de verificación.....	44
5.5.1.3. Método de selección forzada.....	45
5.5.1.4. Método de registro de acontecimientos notables.....	46
5.5.1.5. Escalas de calificación conductual.....	47
5.5.1.6. Método de verificación de campo.....	48
5.5.1.7. Enfoque de evaluación comparativa.....	49
5.5.1.7.1. Método de establecimiento de categoría.....	50
5.5.1.7.2. Método de distribución	50

forzosa.....	
5.5.1.7.3. Método de comparaciones pareadas.....	51
5.5.2. Métodos o técnicas de evaluación basados en el desempeño a futuro...	51
5.5.2.1. Autoevaluaciones.....	51
5.5.2.2. Administración por objetivos.....	51
5.5.2.3. Evaluaciones psicológicas.....	52
5.5.2.4. Métodos de los centros de evaluación.....	52
5.5.2.4.1. Implicaciones del proceso evaluación.....	53
5.5.2.4.2. Capacitación de los evaluadores.....	53
<b>5.6. Beneficios de la evaluación de desempeño.....</b>	<b>59</b>
5.6.1. Beneficios para el jefe.....	59
5.6.2. Beneficios para el subordinado.....	60
5.6.3. Beneficios para la empresa.....	60
<b>5.7. Características y consecuencias legales de un sistema efectivo de evaluación.....</b>	<b>61</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>70</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	

### **VALORACIÓN DEL DOCENTE.**

El presente trabajo como forma de culminación para la carrera de administración, fue realizado de acuerdo a las normativas que establece el artículo número 1 sobre las formas de conclusión de estudio, en este caso seminario de graduación contemplado en el plan 1999.

El mismo, cumple con todos los requisitos exigidos, tanto en la investigación bibliografica, como en todos sus aspectos metodológicos.

Por lo cual, puede ser y/o está listo para ser defendido ante el tribunal examinador, en la fecha que estipule la dirección de este recinto universitario.

**Lic. Francisco Hernández.**

**Docente tutor**



**TEMA:**

APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE MATAGALPA EN EL PRIMER  
SEMESTRE DEL AÑO 2005.

**SUBTEMA:**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO EN LAS EMPRESAS DE  
MATAGALPA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2005.

## **ANEXO 7**

### **Trabajo de campo.**

La investigación se llevó a cabo, con la aplicación del instrumento “La entrevista”, ésta permitió la recopilación de información para conjugarla con la investigación bibliográfica.

Las entrevistas se realizaron en las empresas de Matagalpa, tomando una muestra de seis empresas entre ellas privadas y públicas.

Las empresas visitadas fueron las siguientes:

Alcaldía Municipal de Matagalpa.

Banco Procredit.

Silais Matagalpa.

Hospital Regional Cesar Amador Molina.

INISER.

Clínica Santa Fe.

A continuación se describirá la información brindada por cada una de ellas.

**Alcaldía Municipal de Matagalpa:** Para la Licenciada Guillermina Blanco, encargada del área de recursos humanos de ésta institución, la evaluación del desempeño es de gran importancia, porque a través de ella se evalúa el rendimiento

de los empleados, además que permite el análisis de los planes de la empresa, la toma de decisiones en el tiempo oportuno y el impacto del desempeño que beneficia o causa daño a la empresa. En ésta institución se realizan las evaluaciones semestral y anualmente, porque consideran que se debe dar un tiempo prudencial para el desarrollo de las funciones asignadas al trabajador, dependiendo del área donde se desempeñen.

Esta empresa evalúa a sus empleados de la siguiente manera: - A los trabajadores contratados permanente de forma semestral; mientras que a los empleados con contratos de prueba, se ejecuta la evaluación después de finalizado el periodo de prueba. Para llevar a cabo esta evaluación utilizan parámetros enfocados al rendimiento laboral, disciplina, disposición al trabajo, ajuste a las políticas de la empresa; entre otros.

Según la Licenciada Blanco, los beneficios que trae la evaluación tanto a la empresa como a sus empleados son los siguientes: Los incentiva a ser mejores empleados y por ende tener un mejor rendimiento en el trabajo, asignación de becas, estímulos materiales y escritos, en algunos casos incremento de salario de acuerdo a la disponibilidad financiera.

Por otro lado, la evaluación del desempeño presenta ventajas y desventajas; para esta empresa las ventajas son las siguientes: Mejor rendimiento de los empleados y por ende de la empresa y oportunidad de promociones. Entre las desventajas están: parcialización en algunos casos por parte del evaluador.

Esta empresa premia a sus empleados, a través de estímulos, incremento salarial, compensaciones adicionales al sueldo entre otras.

Cabe destacar que también llevan a cabo la retroalimentación en la evaluación del desempeño; siempre y cuando esta se ajuste a los planes de la empresa para alcanzar sus objetivos.

**Banco Procredit:** Según la vice gerente de este banco, la evaluación del desempeño juega un papel muy importante, ya que ejerce un mejor control del desempeño de cada empleado relacionado a sus áreas de trabajo. Las evaluaciones se realizan mensualmente y trimestralmente; mensualmente para un mejor seguimiento y control de el área que se esta evaluando; y trimestralmente dependiendo de las áreas y de las debilidades presentadas.

Cabe señalar que en Procredit los parámetros utilizados en la evaluación del desempeño estarán en dependencia del área a la que se está evaluando; por ejemplo en el área de crédito se evalúa de acuerdo a lo siguiente: Mora, Numero de clientes, Numero de créditos, Tamaño de cartera y colocaciones mensuales.

Para la vice gerente, la evaluación del desempeño trae beneficios relacionados a: Superación profesional, Beneficios económicos cuantitativos y cualitativos. Por otro lado, la evaluación del desempeño tiene ciertas ventajas, ya que permite valorar el esfuerzo de cada empleado y la calidad con que ejerce su trabajo.

En el banco Procredit, premian a los empleados con remuneración salarial, porque ganan con incentivos.

En esta empresa se lleva a cabo la retroalimentación, ya que cuando se evalúa se da a conocer a los empleados las dificultades que han tenido en su trabajo; para que de ésta manera mejoren su desempeño.

**Silais Matagalpa:** La responsable de recursos humanos Sra. Advertina Rodríguez, asegura que en esta empresa la evaluación del desempeño, es de mucha importancia, ya que mediante este proceso de evaluación, se identifican las áreas que necesitan capacitación; como sistemas administrativos; por otro lado las evaluaciones del desempeño conllevan a diversos beneficios los cuales deben ser

aprovechados por la gestión de recursos humanos que lleva a cabo el ministerio de salud.

En el Silais Matagalpa, la evacuación del desempeño se realiza semestralmente esto se debe a que se cuenta con un gran número de empleados, y esto dificulta efectuarla trimestralmente.

En esta empresa, la evaluación del desempeño se implementa a través del modelo mixto, el cual está basado en competencias y resultados y la evaluación participativa por objetivos; por otra parte se atribuyen cinco niveles de evaluación que van desde excelente hasta deficiente; cada nivel cuenta con su definición respectiva y les corresponde una puntuación determinada de cero a cien (0 – 100), que se utiliza en el cálculo y la obtención global de cada empleado.

Los beneficios de la evaluación del desempeño para con ésta institución son los siguientes:

1. Permite alinear los sistemas y procesos de la gestión de recursos humanos en beneficio de la creación y mantenimiento de condiciones para obtener un desempeño exitoso.
2. Sistematiza el método de obtención de los resultados esperados, en cada una de las unidades y en cada uno de los puestos de trabajo.
3. Actualiza y da mantenimiento constante a las normas de operación de los procesos de trabajo.
4. Facilita las decisiones de ubicación: promociones, transferencias y estas se basan en desempeños previstos.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional, es decir guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Para la Sra. Advertina Rodríguez, la evaluación del desempeño tiene ciertas ventajas como son:

1. El personal siente que la empresa se ocupa de él.
2. Permite que el personal sepa como esta realizando su trabajo.
3. Ofrece la posibilidad que el personal de todos los niveles conozca lo que el jefe inmediato piensa de ellos.
4. Se mejoran las relaciones y el clima de trabajo, a partir de las discusiones y el análisis del desempeño.

Las políticas de estímulos por el buen desempeño de las labores de los empleados, están enfocadas a becas, salarios y diplomados de acuerdo al cargo que desempeñan.

En esta institución, se lleva a cabo la retroalimentación, con el propósito de detectar los problemas que están presentando los empleados en cuanto a su desempeño laboral; para proceder a tomar medidas correctivas.

**Hospital Regional Cesar Amador Molina:** El ingeniero Pedro Cruz, administrador de este hospital; considera que la evaluación del desempeño es importante porque de esta manera se conoce si el empleado está cumpliendo con su trabajo y funciones asignadas, además es una herramienta para mejorar el control de los recursos humanos. En esta empresa, se realizan evaluaciones anualmente porque no se puede realizar semestralmente; ya que es una política establecida por el hospital. Los beneficios que trae la evaluación del desempeño para esta empresa y sus empleados son los siguientes:

1. Identifica los puntos débiles de la empresa, para el cumplimiento de metas y objetivos.

2. El empleado, se da cuenta que está siendo evaluado constantemente; por lo que no da lugar a la indisciplina en el trabajo.
3. Obliga a las empresas ha estimular a los trabajadores eficientes para que sean ejemplos del resto de empleados.

Además de estos beneficios; la evaluación del desempeño refleja las siguientes ventajas: Evita el ausentismo e indisciplina; ayuda a descubrir las debilidades y de ésta manera corregirlas.

Cabe destacar que en esta institución, no se premia el buen desempeño del empleado. La retroalimentación si es implementada, ya que es la manera más efectiva porque ayuda a verificar si el empleado capta sus funciones a desempeñar de lo contrario, si está cometiendo algún error se le dice en que está fallando y cuales son sus debilidades.

**INISER:** La gerente Lic. Miriam Sandoval, la evaluación del desempeño es de suma importancia; ya que por medio de ésta se mide la capacidad, disponibilidad e interés del trabajador; también permite a la empresa darse cuenta si el empleado necesita motivación o capacitación. Las evaluaciones del desempeño se realizan mensualmente, en vista de que es un personal estable.

La manera de hacer las evaluaciones es que antes de efectuarse se realizan encuestas a vendedores y clientes para saber exactamente la atención recibida, después se realiza un análisis del desempeño de cada uno a través de reuniones, exponiéndoles sus debilidades y virtudes oral y por escrito y de esta manera llevan a cabo la evaluación.

La evaluación del desempeño trae beneficios para la empresa y sus empleados; para el empleado recibir capacitación aumenta sus conocimientos y por ende la empresa tendrá mejores trabajadores; también es un beneficio para el empleado

saber que ésta desempeñándose eficientemente, o si necesita ayuda; en algunas ocasiones las evaluaciones del personal vienen seguidas de incentivos.

La ventaja con la evaluación del desempeño; es que permite detectar las dificultades de los empleados; facilitando de esta manera la toma de medidas correctivas.

En esta empresa, el premio monetario es muy importante para el empleado; sin embargo existen otros métodos para motivar como: reconocimiento ante otras personas de su buena labor, alguna carta de felicitación, otorgando algún estímulo económico o algún objeto.

INISER, implementa la retroalimentación, ya que si un empleado está realizando mal su trabajo, el jefe o subordinado le hacen ver en que está fallando y así se le aplica una retroalimentación, la cual se basa en una evaluación del inicio hasta el final.

**Clínica Santa Fe:** La encargada de recursos humanos asegura que al evaluación del desempeño es de gran importancia, ya que por medio de ella se evalúa la capacidad, empeño, interés, e innovación del trabajador. En muchas ocasiones, cuando no cumplen estos requisitos se envían a capacitación.

En la clínica Santa Fe evalúan a sus empleados semestralmente, porque de esta manera se deja que desarrollen sus conocimientos y habilidades, además es importante saber que después de cada capacitación o curso el empleado deberá transmitir e implementar lo captado.

Según la encargada de recursos humanos, la manera que utilizan para evaluar a los empleados, es por medio de supervisiones efectuadas periódicamente, de tal forma que se estimula la capacidad, horarios de entrada e innovación; también a través de categorías relacionadas con su desempeño, las cuales se les da una puntuación que va desde cero hasta cien (0-100). Los beneficios que trae la evaluación del



desempeño para con el empleado y la empresa, es que por medio de ella se puede ver si la empresa está funcionando de manera correcta, ya que es de gran importancia que los jefes de área revisen y supervisen a cada una de las personas que desempeñan cada cargo. Entre las ventajas y desventajas que se presentan en la evaluación del desempeño, la empresa planteó las siguientes: entre las ventajas se puede decir que permite el crecimiento de asegurados en la empresa y facilita el buen trabajo en equipo; con respecto a las desventajas es que hay ocasiones en que el trabajador no está de acuerdo al ser cambiado de puesto.

La manera en que se premia el buen desempeño de un empleado en esta empresa es que: el área de recursos humanos envía cartas de felicitación, se promueve de puestos, al final de cada año se escogen a los mejores trabajadores los cuales son premiados.

En esta empresa se implementa retroalimentación, ya que la persona que desempeña un cargo y está rindiendo según las normas y políticas de la empresa se rota y proporciona sus conocimientos a las diferentes áreas.

## **ANEXO 6**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN – CUR – MATAGALPA.**

Estimado (a) gerente:

Somos estudiantes del quinto año de Administración de Empresas, y estamos realizando una investigación sobre “La evaluación del desempeño en las empresas de Matagalpa”, con el objetivo de verificar si los elementos de la evaluación del desempeño se cumplen a cabalidad en esta empresa. Agradecemos su valiosa cooperación.

Cuestionario:

1. ¿Qué importancia tiene para usted la evaluación del desempeño?
2. ¿Cada cuanto realizan las evaluaciones a sus empleados? ¿Por qué?
3. ¿Usted como jefe de esta empresa de que manera evalúa a los empleados y que tipo de parámetros o métodos utilizan para esta evaluación?
4. ¿Qué tipos de beneficios trae la evaluación del desempeño para sus empleados y para la empresa?

5. ¿Que ventajas y desventajas trae la evaluación del desempeño para la empresa?
6. ¿De que manera se premia el buen desempeño de un empleado?
7. ¿Implementan retroalimentación en el proceso de evaluación del desempeño de un empleado?

# VIII. Anexos

## I. RESUMEN

La evaluación del desempeño, es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para hacer esto se establecen estándares de desempeño.

Estos estándares se basan en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno el desempeño adecuado. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva. Esto se realiza a partir de técnicas de evaluación disponibles, los especialistas en personal seleccionan los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño, comparándolo con los estándares establecidos previamente.

El proceso de evaluación es diseñado por el departamento de personal, y a menudo la participación de otras áreas de la organización es baja.

Un requisito necesario del proceso de evaluación, es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. Ésta se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas en que el desempeño es deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

Probablemente, el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la retroalimentación que se proporciona respecto a la labor del departamento de personal.

El éxito de una entrevista de evaluación, depende de muchos factores. Ella debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y como va a decirlo.

El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

- Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona individualizada, diferente de las demás;
- el desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

Cabe señalar que en las empresas de Matagalpa, solamente el 20% de la investigación bibliografica es la que se cumple en la práctica.

## **II. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la evaluación del desempeño dentro del proceso de la administración del personal; deberá estar dirigida a la formación de empleados competitivos; para ello, las empresas necesitan aplicar los componentes de la administración de recursos humanos; los cuales juegan un papel importante en el desempeño de las labores realizadas por el personal de la organización.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales; basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras más en el área del departamento de personal. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencias sus procesos equivocados de selección, orientación y capacitación.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser válido y confiable efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los empleados, de manera que permita medirlos y proporcionar retroalimentación; por lo que el presente documento brindará los mecanismos esenciales sobre los cuales se fundamenta un buen sistema de evaluación de desempeño.

### **III. JUSTIFICACION**

Con el presente trabajo se pretende verificar el desempeño humano de los empleados con un alto nivel de competitividad en las empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005.

Se considera una gran ventaja, conocer los distintos elementos, técnicas y beneficios en la evaluación del desempeño humano para conocer cual es la productividad de los empleados.

Este trabajo se desarrolla con el propósito de analizar si la evaluación del desempeño humano es de importancia para los empleados que laboran en distintas empresas y organizaciones.

Además será de utilidad para los estudiantes, empleados, empresarios y otros usuarios que deseen obtener información sobre este tema, con esta investigación se tendrán mayores conocimientos, desarrollo de habilidades y una mejor preparación en el campo laboral.

Con este documento se proporcionara una base documental de aplicación general que motive a los (as) gerentes a impulsar evaluaciones del desempeño de trabajo en todas las pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente del giro económico de la organización.

#### **IV. OBJETIVOS.**

##### **General:**

1. Evaluar el desempeño humano de los empleados en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005.

##### **Específicos:**

1. Conocer los beneficios de la evaluación del desempeño humano.
2. Identificar los pasos y elementos que influyen en la selección de un sistema para la evaluación del desempeño humano.
3. Describir las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño humano.



4. Enumerar los métodos o técnicas de evaluación del desempeño humano que más se utilizan.
5. Constatar como evalúan las empresas a sus empleados.

## **V. DESARROLLO**

### **5.1. Evaluación del desempeño.**

#### **5.1.1. Concepto.**

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional. Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamientos de empleados con potencial que el requerido por el cargo, de motivación. Según los tipos de problemas identificados la

evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuado a las necesidades de la organización<sup>1</sup>.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar<sup>2</sup>.

La evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en que medida es productivo el empleado y si podrá mejorar el rendimiento futuro<sup>3</sup>.

La evaluación del desempeño sirve para que:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- El personal sepa que opina la empresa de él.
- Cada empleado pueda argüir sobre si mismo y sobre los temas que le tocan.
- Cada supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente pueda observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él.
- Se mejoren las relaciones y el clima del trabajo a partir de la discusión de los temas.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto. (1994). Administración de RR. HH. MC graw- Hill interamericana s.a. 2da edición. P 261.

<sup>2</sup> Berther, Davis. (1996). admón. de personal y RR. HH. MC graw- interamericana editores s.a. 5ta edición. P295.

<sup>3</sup> [http://www.cem.itesm-mx/does\\_publicaciones/prog/ng/exaula/m.garcia.htm/Google](http://www.cem.itesm-mx/does_publicaciones/prog/ng/exaula/m.garcia.htm/Google).

- Pueda existir una política de remuneraciones clara que merite el trabajo realizado.
- Se pueda establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se puede conocer el potencial humano de la empresa.
- Se puedan programar los movimientos de personal.
- Se pueda guiar para el caso de despedidos masivos o individuales.

### **5.1.2. Objetivos de la evaluación del desempeño.**

Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo se establecen parámetros de desempeño, mismos que se basan en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno el desempeño adecuado. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva.

La evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios<sup>4</sup>:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, licencias.

---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto. (1994). Admón de RR.HH. MC graw- Hill interamericana s.a. México.2da edición. p265.

Según Idalberto Chiavenato considera que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración;
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, de una parte los objetivos empresariales y de otra, los objetivos individuales.

### **5.1.3. Importancia de la evaluación del desempeño.**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Debemos reconocer que los indicadores de desempeño no funcionan por sí mismos. Deben ser instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Así mismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación

de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

"Cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que estimula en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su conjunto un comportamiento adecuado y genera una mejora continua."

El éxito de la pequeña y mediana empresa depende en gran parte de que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Resulta sumamente importante considerar que las personas, en el transcurso del tiempo, van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones; sus habilidades y cualidades van desarrollándose paulatinamente, y con ello logran hacerse cada vez más necesarias y útiles para la empresa.

La evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien.

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo. Por último, es importante resaltar que el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas que pueden ser apropiadas para una compañía pueden no serlo para otras, por lo que hay que tener cuidado de medir al recurso humano fuera y dentro de la empresa con la misma medida.

#### **5.1.4. Usos de la evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño no es un fin en si misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es el mejoramiento del desempeño. Sin embargo, también se pueden buscar otras metas.

Un posible problema, y tal vez causa primordial de mucha insatisfacción con la evaluación del desempeño, puede ser que se espere demasiado de un plan de evaluación. Al desarrollar un nuevo sistema de evaluación para ajustarse a un cambio en la cultura corporativa, Eastam Chemical Company encontró que necesitaba tres evaluaciones separadas: una enfocada al desarrollo y la capacitación, otra específicamente para las compensaciones, y una tercera para la selección.

Un sistema que se ha diseñado y comunicado correctamente puede ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la evaluación del desempeño pueden ser valiosos en numerosas áreas de recursos humanos<sup>5</sup>:

### **Planeación de Recursos Humanos.**

Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión en los puestos de gerencia es una preocupación fundamental en todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de los puntos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la organización para apoyar este esfuerzo.

### **Reclutamiento y selección.**

---

<sup>5</sup> Mondy, Noe.(1997). Admón. De RR. HH. México. Prentice- Hall hispanoamericana s.a. 6ta edición. P327.

Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Por ejemplo, se puede determinar que los gerentes exitosos de una compañía (identificados por medio de la evaluación del desempeño), se conducen de cierta manera cuando desempeñan tareas clave. Estos datos pueden constituir puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas en entrevistas de descripción del comportamiento.

Así mismo, al validar las pruebas de selección, la clasificación de los empleados se puede utilizar como la variable contra la que se comparan las calificaciones en las pruebas. En este caso, la determinación correcta de la validez de la prueba de selección dependerá de la precisión de los resultados de la evaluación.

### **Desarrollo de recursos humanos.**

Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Por ejemplo, si el puesto de Mary Jones exige habilidad en redacción técnica, y a ella se le aplica una evaluación marginal en ese factor, esto puede indicar la necesidad de capacitación adicional en la comunicación por escrito. Si el administrador de recursos humanos encuentra que varios supervisores de primera línea tienen dificultades para aplicar la disciplina, se pueden sugerir sesiones de capacitación dirigidas a este problema. Al identificar deficiencias que afectan de manera adversa el desempeño, los gerentes de línea y de recursos humanos pueden desarrollar programas de desarrollo de recursos humanos que permitan a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitación y desarrollo.

### **Planeación y desarrollo de carrera.**

Se puede conceptualizar la planeación y el desarrollo de carrera desde un punto de vista individual u organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación de desempeño son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial.

Los gerentes pueden utilizar esta información para aconsejar a sus subordinados y ayudarles en el desarrollo e implantación de sus planes de carrera.

### **Programas de Compensación.**

Los resultados de la evaluación de desempeño proporcionan una base para la toma de decisiones racionales respecto de los incrementos de sueldo. La mayoría de los gerentes creen que se debe premiar un desempeño sobresaliente en el puesto en forma tangible con un incremento en el sueldo. Creen que “lo que uno premia es lo que uno recibe”. Para estimular un buen desempeño, una compañía debe diseñar e implantar un sistema justo para la evaluación del desempeño, y luego premiar a los trabajadores y equipos más productivos de acuerdo con sus resultados.

### **Relaciones internas con los empleados.**

Es frecuente que los datos de evaluación se utilicen también para tomar decisiones en diversas áreas de relaciones internas con los empleados, inclusive su promoción, motivación, degradación, despido, suspensión y transferencia. Por ejemplo, la autoestima es esencial para la motivación. Por tanto, se deben diseñar e implantar sistemas de evaluación que mantengan la autoestima de los empleados. Los sistemas de evaluación de desempeño que se dan por resultado descripciones brutalmente francas del desempeño, provocan la desmotivación de la gente.



El desempeño de un empleado en un puesto puede ser útil para determinar su capacidad para ocupar otro puesto en el mismo nivel, según se requiere en la consideración de transferencias, o cuando el nivel de desempeño es inaceptable, puede ser apropiada la degradación o hasta el despido.

Cuando se trata de empleados que trabajan de acuerdo con un contrato colectivo de trabajo, la suspensión de los mismos suele basarse en su antigüedad. Sin embargo, cuando la gerencia es más flexible, el registro del desempeño de un empleado puede ser un criterio más importante.

### **Evaluación del potencial de un empleado.**

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial del empleado al mismo tiempo que califican su desempeño en el puesto. Se ha dicho que el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado. Sin embargo, el desempeño anterior de un empleado en un puesto puede no indicar con precisión el desempeño futuro en un puesto diferente o de mayor nivel. El mejor vendedor de la compañía puede no tener los atributos necesarios para convertirse en un gerente distrital de ventas exitoso.

La promoción del mejor programador de computadoras a gerentes de procesamientos de datos puede significar un desastre. Dar demasiada importancia a las habilidades técnicas y pasar por alto otras habilidades igualmente importantes es un error común en la promoción de empleados a puestos de gerencia. El reconocimiento de este problema ha llevado a algunas empresas a separar la evaluación del desempeño que examina la conducta anterior, de la evaluación del potencial, que está orientado al futuro. Estas compañías han establecido centros de evaluación que se analizarán en una sección posterior.

#### **5.1.5. Proceso de la evaluación del desempeño.**

El proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. Esta se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las de desempeño deficiente para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Probablemente el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la retroalimentación que se proporciona respecto a la labor del departamento de personal. Los especialistas en administración de recursos humanos deben prestar el máximo de su atención profesional a los casos de desempeño insuficiente que sobre todo cuando se propaga por la organización – puede reflejar problemas de las actividades de personal anteriores a la evaluación. (Anexo 1)

Los métodos de evaluación del desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y sus necesidades. Es muy común hallar organizaciones en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal. Para trabajadores por horas, para trabajadores por meses, para supervisores y ejecutivos; algunas, inclusive, tienen un sistema diferente para los vendedores.

Cada organización tiene sus propios sistemas de evaluación del desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos.

Frecuentemente se siguen algunos lineamientos acerca de los sistemas de evaluación del desempeño:

- Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño capaz de servir a todas las necesidades gerenciales, un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad.
- Permitir varios tipos de retroalimentación (Feedback) al individuo acerca de su desempeño.

- Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

#### **5.1.5.1. La entrevista de evaluación del desempeño.**

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas las cuales son:

- La de convencimiento
- La de dialogo
- Solución de problemas

El enfoque de convencimiento se utiliza más con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

En el enfoque de dialogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas y sus quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño.

El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan interferir en el desempeño con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Independientemente del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a

los empleados las pautas resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación. La intención de estas sugerencias es convertir la entrevista en un dialogo positivo que mejore el desempeño. Al hacer hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para que se forme una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación resultan completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, estos se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona misma o en elementos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que el empleado puede mejorar para que conozca con toda exactitud los resultados esperados de su labor y los cambios que debe realizar.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite para lograr las metas fijadas ya que la entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño, la inmensa mayoría de las compañías actualizadas destaca mucho la importancia de este dialogo formal sobre logros metas y puntos a mejorar de cada empleado.

Pautas para la conducción de entrevistas de evaluación del desempeño:

- Destaque los aspectos positivos del desempeño.
- Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.

- Efectué no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; son más recomendables dos y aun más en los casos de trabajadores reciente o desempeño no satisfactorio.
- Sea tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
- Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- Identifique y explique las acciones específicas que el empleado pueda emprender para mejorar su desempeño.
- Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación del desempeño. Nada gana la evaluación si el mayor interesado- el propio empleado – no llega a conocerla.

Es necesario darle a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, para que los objetivos de la política puedan alcanzarse a plenitud. Esa comunicación se hace mediante la entrevista de evaluación del desempeño.

Una entrevista de evaluación exitosa debe estructurarse de tal manera que permita que tanto el supervisor como el subordinado la tomen como solución de problemas, en lugar de que se convierta en una sesión para encontrar fallas.

El supervisor debe tomar en cuenta tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación:

- Analizar el desempeño del empleado.

- Ayudarle a fijar objetivos.
- Sugerir medios para alcanzarlos.

La entrevista debe programarse poco después de terminación del periodo de la evaluación. Los empleados suelen saber cuando debe tener lugar su entrevista y su ansiedad tiende a aumentar cuando se retrasa. Es frecuente que las entrevistas con los empleados de alto desempeño sean experiencias agradables para todos los participantes. Sin embargo, los supervisores pueden estar renuentes a encontrarse cara a cara con los empleados de mal desempeño.

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son los siguientes:

- Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante una comunicación clara de su patrón de desempeño. Cada jefe tiene sus impresiones personales y sus expectativas acerca de los subordinados. La entrevista da al subordinado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también entender las razones de esos patrones de desempeño. Son las reglas del juego, que sólo podrá jugarse bien cuando los jugadores las comprendan.

- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), haciendo énfasis en sus puntos fuertes y en sus puntos débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
- Discutir los dos- empleado y superior- las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado.
- Estimular relaciones personales más fuertes entre el superior y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo, cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse.
- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.

El tiempo dedicado a una entrevista de evaluación varía de manera considerable de acuerdo con la política de la compañía y el puesto que evalúa. Aunque se deben tomar en cuenta los costos, tiene ventajas realizar entrevistas separadas para discutir el desempeño y desarrollo del empleado así como también los aumentos de sueldos.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.

- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

Toda empresa debe tomar en cuenta estas sugerencias, de tal forma que se logren los objetivos propuestos en la evaluación del desempeño.

#### **Reglas básicas para la entrevista.**

- La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un dialogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presentan problemas.
- Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.
- Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y le evaluador.

Muchos gerentes han aprendido que tan pronto se menciona el sueldo en una entrevista, tiende a dominar la conversación. Por esta razón, una práctica bastante



común es diferir las discusiones de pago durante una o varias semanas después de la entrevista de evaluación.

La entrevista de evaluación frecuentemente es una de las tareas más difíciles de la gerencia. Exige tacto y paciencia de parte del supervisor. Se debe dar el elogio cuando se merece, pero puede tener sólo un valor limitado si no es claro que se merece. La crítica es especialmente difícil de manejar. El empleado con frecuencia no entiende la llamada crítica constructiva como tal. Sin embargo, es difícil que un gerente en cualquier nivel evite la crítica cuando realiza las entrevistas de evaluación. El supervisor debe comprender que todos los individuos tienen algunas deficiencias que pueden no ser modificables con facilidad, si es que se pueden modificar. La crítica continua puede llevar a la frustración y tener un efecto dañino sobre el desarrollo del empleado. Por otra parte, esta posibilidad no debe hacer que pase inadvertido el comportamiento indeseable. Sin embargo, las discusiones de puntos delicados debe concentrarse en la deficiencia, no en la persona. Siempre que sea posible, se deben minimizar las amenazas a la autoestima del empleado.

Un serio error que un supervisor comete ocasionalmente, es sorprender al subordinado trayendo a colación algún error o problema pasado. Por ejemplo, si no se ha discutido con anterioridad un incidente, sería muy inapropiado que el supervisor declarara: "Hace dos meses, usted no coordinó sus planes correctamente para implantar el nuevo procedimiento automatizado de revisión de resúmenes". La buena práctica gerencial y el sentido común dictan que se traten estas situaciones cuando ocurren y no se guarden para la entrevista de evaluación.

Todo el proceso de evaluación del desempeño debe ser una experiencia positiva para el empleado. Sin embargo, en la práctica a menudo no lo es. Los sentimientos negativos con frecuencia pueden rastrearse en la entrevista de evaluación y la forma en que el superior la llevó a cabo. Sería ideal que los empleados salieran de la entrevista con sentimientos positivos en relación con el superior, la compañía, el

puesto y ellos mismos. Las responsabilidades de un mejor desempeño tendrán una perspectiva sombría si se desinfla el ego del empleado. No se puede cambiar el comportamiento pasado, pero si se puede cambiar el desempeño futuro.

Sugerencias para realizar las entrevistas de evaluación:

- Notifique al empleado con unos días de anticipación acerca de la discusión y sus propósitos. Estimule al empleado para que piense por anticipado en el desempeño de su puesto de desarrollo. En algunos casos, haga que los empleados lean su evaluación de desempeño escrita antes de la reunión.
- Prepare notas y utilice el formato de evaluación del desempeño ya que terminado como guía para el análisis para que se cubran todos los tópicos importantes. Prepárese para contestar las preguntas que puedan formular los empleados acerca de la razón por la que usted los evaluó en la forma en que lo hizo. Estimule a sus empleados a formular preguntas.
- Prepárese para sugerir actividades específicas de desarrollo adecuado a las necesidades de cada empleado. Cuando existan problemas específicos en el desempeño, recuerde que debe “atacar el problema no a la persona”.
- Establezca un tono amistoso, cortés e intencionado desde el principio de la plática. Reconozca que no es raro que usted y su empleado estén nerviosos por la discusión, y utilice técnicas apropiadas para que ambos se sientan más a gusto.
- Asegure a su empleado que todas las personas en el equipo de Cessna están siendo evaluadas de manera tal que no se pasen por alto las oportunidades para el mejoramiento y desarrollo, y que se reconocerá de manera plena el desempeño de cada persona.

- Cerciórese de que la sesión sea verdaderamente de análisis. Aliente a los empleados a que hablen acerca de sus sentimientos al realizar el trabajo, como se puedan mejorar y cuales serian las actividades de desarrollo que podrían emprender.
- Cuando su evaluación sea diferente de la del empleado, analice estas diferencias. En ocasiones, los empleados tienen razones ocultas para desempeñarse de una manera determinada o para el empleo de ciertos métodos. Esta es una oportunidad para saber si tales razones existen.
- Estas discusiones deben contener tanto elogios como críticas constructivas.
- Asegúrese de analizar tanto los puntos fuertes y como los débiles del empleado. Sus empleados deben tener un panorama claro acerca de cómo ve usted su desempeño al termino del análisis.
- Analice el futuro, lo mismo que el pasado. Planee con el empleado cambios específicos en el desempeño o actividades específicas para el desarrollo que permitan un mayor uso de su potencial. Pregúntele lo que puede hacer para ayudarlo.
- Termine la plática con una nota positiva orientada al mejoramiento en el futuro. Usted y su empleado son un equipo laborando en el desarrollo de todas las personas involucradas.

#### **5.1.6. La responsabilidad de la evaluación del desempeño.**

La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas

organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización.

Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con algo de control por parte del supervisor directo.

El promedio utilizado con mayor amplitud es el sistema en el cual existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implantación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y la ejecución. No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos<sup>6</sup>.

#### **5.1.6.1. El supervisor directo.**

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, que, mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y sus debilidades. Sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal. Aquí entra a funcionar el staff de la dependencia de administración de recursos humanos. Éste proyecta, prepara y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. Así, el jefe mantiene su autoridad de línea, evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por

---

<sup>6</sup> Mondy, Noe. (1997). Admón. De RR.HH. México. Prentice- hall hispanoamericana s.a. 6ta edición. P262.

el plan, en tanto que la dependencia de administración de recursos humanos mantiene su autoridad de staff, asesorando a todas las jefaturas mediante la orientación y las instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

#### **5.1.6.2 El Empleado.**

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados como método de evaluación del desempeño. En realidad, este tipo de evaluación del desempeño es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una auto evaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal. Es un tipo de evaluación del desempeño aplicable con relativo éxito al personal de nivel universitario que ocupa posiciones de alto nivel en la empresa.

En la autoevaluación del desempeño, el propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las providencias que deben tomarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

No obstante, la evaluación del desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo porque:

- Puede haber una increíble heterogeneidad de objetivos, con la fijación de patrones individuales de comportamiento profesional;
- Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo que provocaría distorsiones y pérdida de exactitud de los mismos;
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior acerca de la evaluación de su desempeño;

- Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales, subjetivos y personalizados.

### **5.1.6.3. La comisión de la evaluación del desempeño.**

En algunas organizaciones la evaluación del desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funciones pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes o estables participaran de todas las evaluaciones, y su papel será mantener el equilibrio de los juicios y de la atención a los patrones y la permanencia del sistema. Entre los miembros permanentes deberá haber un representante de la alta dirección de la empresa, el presidente mismo, si fuere posible, que asumirá la presidencia de la comisión, el responsable de la cúpula por el área de recursos humanos, los principales especialistas del staff del área de recursos humanos, encargados directa e indirectamente de la evaluación del desempeño, y, de ser posible, algún ejecutivo del área de organización y métodos que ha de beneficiarse bastante con las informaciones tratadas en la comisión.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación. Mientras que los miembros evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

Ejemplo de una comisión de evaluación del desempeño.

### **Miembros estables permanentes.**

Presidente o Director.

Director de Recursos Humanos.

Especialista en evaluación del desempeño.

Ejecutivo de organización y métodos.

### **Miembros transitorios o provisionales.**

Director del área.

Gerente del departamento.

Jefe de la sección.

Supervisor del evaluado.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

#### **5.1.7. La evaluación y los determinantes del desempeño.**

Nuestra finalidad en esta sección es mostrar la forma en la que la evaluación del desempeño se relaciona con los conceptos y sus conexiones. En la medida en que la evaluación pueda relacionarse, ésta se convertirá en una importante herramienta administrativa para aumentar el desempeño y la satisfacción. Entre los determinantes se pueden mencionar:

##### **1. Habilidad-desempeño.**

La evaluación del desempeño puede influir en el vínculo entre la habilidad y el desempeño en dos formas.

En primer lugar, la explicación de los criterios de desempeño deseados ayudará para definir los tipos de habilidad necesarios y los mínimos niveles que se requieren de estas habilidades para un desempeño efectivo.

En segundo lugar, con la evaluación del desempeño podremos identificar la necesidad de ciertos cambios en los niveles de habilidad del personal y evaluar la efectividad de los esfuerzos hechos por la organización en cada cambio.

## **2. Motivación-desempeño.**

La motivación en altos niveles puede resultar funcional o disfuncional para el logro de las metas organizacionales. La forma en que se especifiquen las metas del desempeño del nivel de estas metas influirá en las consecuencias ligadas a una alta intensidad de a motivación. Los criterios mediocres y de bajo nivel con respecto a desempeño organizacional serán frustrantes para el desempeñante ambicioso y combatiente, además pueden dar como resultado la disminución de su motivación o inclusive su abandono de la organización.

Las metas del desempeño dirigen también la motivación y la conducta. Esta función directiva del sistema de evaluación es válida en dos aspectos: primero, con respecto a las elecciones de los empleados de las metas para su trabajo (por ejemplo, entre una mayor cantidad o una mayor calidad de la producción) y segundo, con respecto a la elección entre una actividad de trabajo puede conducir a la dirección gradual de porciones crecientes del esfuerzo hacia metas ajenas al trabajo. La decisión en torno a si el desempeño será medido del todo y la forma en que esto se hará, influirá en estas dos alternativas.

## **3. Desempeño.**



El siguiente capítulo señala que cualquier sistema de evaluación del desempeño debe empezar por especificar conceptual y operacionalmente los criterios que se pretenden aplicar. Normalmente se trata de estructuras del desempeño que se miden directa o indirectamente. Por otra parte, es posible especificar los desempeños deseados y los sistemas de compensaciones utilizados sin proyectar a priori el desempeño. Lo que se mide se convierte en la meta. En cualquier caso, el proceso de evaluación empieza con las metas y los niveles del desempeño de los miembros de una organización.

#### **4. Desempeño-resultados intrínseco**

Los sistemas de evaluación, vistos desde una perspectiva evolutiva, pueden tener un gran impacto en vínculo entre el desempeño y los resultados intrínsecos. Parte de este proceso es el siguiente:

- Implica el establecimiento de metas significativas, normalmente con la participación del desempeñante.
- Brinda la oportunidad de una retroalimentación evaluativa directamente en el desempeño de la tarea.

El desempeñante ha participado en la definición de los indicios que indicarán el progreso hacia el resultado deseado.

Se ha encontrado que estas dos condiciones hacen el trabajo intrínsecamente compensatorio para algunos desempeñantes. Por lo tanto, la evaluación y la revisión del desempeño evolutivo pueden estrechar el vínculo que existe entre el desempeño real de una tarea y el recibir compensaciones intrínsecas derivadas del desempeño de esa tarea. Alternativamente, los sistemas que especifican las metas en forma muy minuciosa y prescriben los métodos en detalle pueden debilitar este vínculo.

#### **5. Resultados Intrínsecos.**

Lo que para un empleado es un resultado intrínsecamente positivo es, en gran parte, un asunto personal. No obstante, las organizaciones pueden tratar de seleccionar aquellos individuos que encuentren que los desempeños requeridos por la organización, son intrínsecamente satisfactorios. Algunos ejemplos son el vendedor farmacéutico que se encuentra parcialmente motivado por trabajar dentro de una profesión que se dedica al cuidado de la salud y la medicina preventiva o el maestro de escuela que se “enciende” con los valores morales implícitos en la educación de los jóvenes. Existen pruebas de que el logro de una meta auto-establecida es intrínsecamente más recompensante que el logro de una meta impuesta, por lo tanto, la organización puede ejercer una influencia en lo que respecta a la disponibilidad hacia los resultados intrínsecamente valorados y utilizar la participación en el establecimiento de metas, además de las autoevaluaciones.

## **6. Desempeño-resultados extrínsecos**

Existen tres formas en las que la evaluación del desempeño puede influir sobre el vínculo entre el desempeño y los resultados intrínsecos.

En primer lugar, algunos métodos de evaluación, a diferencia de otros, facilitarán más a la organización la vinculación de los resultados extrínsecos, como son el pago y los ascensos por el desempeño (por ejemplo, los procedimientos de distribución forzada versus la administración por objetivos).

En segundo lugar, el poder de motivación de los resultados extrínsecos. Idealmente, las evaluaciones del desempeño deberían realizarse en intervalos variables versus intervalos fijos y la evaluación se debería llevar a cabo al final de la asignación de una tarea importante.

Entonces, las recompensas o castigos se encontrarían vinculados al resultado del desempeño. No obstante, en realidad la programación de la administración de las compensaciones se encuentra limitada por muchos factores independientes de las variaciones en el desempeño. Por lo tanto, el intervalo de la evaluación del desempeño tendría que ajustarse al intervalo de las compensaciones.

En tercer lugar, la gente tiende a encaminarse hacia aquellas compensaciones que percibe disponible y alcanzable dentro de los límites de sus preferencias generales.

Esto significa que una organización puede aumentar el poder de su sistema de compensaciones extrínsecas cuando mide y evalúa, con toda precisión, aquellos desempeños que desea recompensar. Un sistema de evaluación cuidadosamente concebido y conducido puede ayudar a la organización a no recompensar conductas indeseadas y a no castigar conductas deseadas. Es más factible prevenir los hechos cuando se especifican cuidadosamente los resultados del desempeño en el sistema de evaluación.

## **7. Resultados extrínsecos.**

Lamentablemente, algunas veces se infiere el desempeño de los resultados extrínsecos. Por ejemplo, se supone que el personal mejor pagado es el que tiene un desempeño mejor o que las personas que ocupan los puestos de mayor estatus son los que mejor desempeñan su trabajo.

Apuntamos esta paradoja puesto que ejemplifica lo que puede pasar, cuando los resultados que desean del desempeño no han sido definidos a priori y cuando las compensaciones han sido otorgadas tradicionalmente, es decir sin tomar en cuenta el desempeño.

## **8. Logro de metas personales.**

El logro de metas personales, por regla general, se define y evalúa en forma individual y personal. Sin embargo, los sistemas de auto-evaluación dentro de los trabajos y ocupaciones en los que existe poca separación entre papel desempeñado en el trabajo y el ocio, pueden influir directamente en la concepción del logro de metas personales.

Este es el caso de los profesionistas independientes o de los altos ejecutivos en toda clase de organizaciones. En estos casos probablemente en qué grado alcanza sus metas personales en la vida. Por lo tanto, es factible que muchas organizaciones ejerzan un impacto significativo en las imágenes que de si mismos tienen sus altos ejecutivos, a través de los criterios identificados como importantes en el programa de evaluación de la organización.

Aun aquellas personas de las que se espera que puedan diferenciar las funciones del trabajo y las ajenas a éste, tratan de elegir aquellos trabajos que esperan desempeñar bien. Dentro de un trabajo, pueden centrarse en aquellas actividades y resultados que han practicado en el pasado.

Una vez más, aquel sistema de evaluación que refuerza selectivamente determinadas actividades dentro de un trabajo y determinados resultados, generará sentimientos de logro de metas que responden exactamente a dichas actividades y resultados. Por lo tanto, en cierto grado, la gente es aquello que hace, cree y siente.

### **9. Logro de metas personales-Aspiraciones por alcanzar metas personales.**

La evaluación del desempeño repercute en tres aspectos sobre el vínculo entre el logro de las metas personales y la aspiración por alcanzarlas.

En primer lugar, algunos desempeñantes elevan sus aspiraciones en la medida en que aumentan sus realizaciones cuando la evaluación es evolutiva y está centrada

en el propio establecimiento y en la propia revisión de metas. Estas personas tienden a una alta auto- estimación y a grandes necesidades de realización. Una evaluación totalmente valorativa podría debilitar este vínculo y probablemente reducirá el nivel de motivación

En segundo lugar, cualquier programa evaluativo (como el Programa de acción evolutiva del que se habla en el capítulo 9), que pone en relieve el establecimiento personal de metas con base en la evaluación de la realizaciones anteriores capitaliza este vínculo. El ver desde esta perspectiva las realizaciones pasadas, depende, primordialmente, de la forma en la que se lleve a cabo la revisión del desempeño.

En tercer lugar, a falta de este enfoque evolutivo en la evaluación, el desempeñante que alcanza altos niveles en la realización de metas personales en el trabajo puede, actualmente, con el paso del tiempo, manifestar las metas a las que aspiras en actividades ajenas al trabajo. Esto puede ocurrir como causa de un creciente aburrimiento y una falta de desafío en el trabajo que se vuelve progresivamente más sencillo con la experiencia. En este caso se tendería a debilitar el vínculo entre el logro y la aspiración, por lo menos en el trabajo se supone que se reduce la motivación del desempeñante para un alto desempeño y que, a su vez, se reduce eventualmente la realización de metas personales relacionadas con el trabajo.

## **10. Aspiración a metas personales.**

El proceso mediante el cual la evaluación del desempeño puede influir sobre la realización personal de metas también se aplica en este caso. Además, existen pruebas que señalan que algunas personas internalizan las metas de desempeño que son establecidas por respetables figuras de autoridad (como un supervisor que inspira respeto). Un sistema de evaluación del desempeño evolutivamente orientado es un mecanismo clave para comunicar estas metas de desempeño. La evaluación

del desempeño puede influir de una manera más sutil sobre las aspiraciones por determinadas metas mediante el principio de integración .En la mayoría de los programas de evaluaciones evolutiva, el papel del superior es, en parte, el de ayudar a su subordinado por determinadas metas serán más sobresalientes y estarán más relacionadas con el trabajo, puesto que los senderos organizacionales han sido despejados. Así, el subordinado percibe dirigido hacia las metas organizacionales.

## **11. Satisfacción**

Existen pruebas que nos dicen que la mayoría de la gente define la satisfacción que experimenta por el logro de cualquier meta específica, en un sentido relativo y no absoluto. Esta relatividad puede determinarse en dos formas y ambas pueden ser influidas por el sistema de evaluación. La primera se refiere a la expectativa de la persona en relación con los resultados que se desean. Estos resultados, a su vez, son probablemente influidos por un nivel y tipos de criterios especificados en el sistema de evaluación. Además, los resultados esperados también pueden ser influidos por el anterior desempeño de la persona, el cual ha sido medido por el sistema de evaluación y comunicado a través de la revisión del desempeño.

El segundo tipo de determinación se refiere a la forma en la que otros han desempeñado el trabajo y a la compensaciones que han recibid. Algunas de las técnicas descritas en el capítulo 7 se basan en estas evaluaciones comparativas del desempeño. Por el momento el punto a señalar es que los niveles de satisfacción del personal pueden ser, en forma parcial, una función de la naturaleza (sea que se utilicen normas comparativas o absolutas) y de la naturaleza de la revisión del desempeño.

## **5.2. Elementos comunes que influyen en la selección de un sistema para la evaluación del desempeño<sup>7</sup>:**

### **5.2.1. Estándares de desempeño:**

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros

que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

### **5.2.2. Mediciones del desempeño:**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden

---

<sup>7</sup> <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>.

considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

### **5.2.3. Elementos subjetivos del calificador:**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales: Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de acontecimientos recientes: Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Efecto de halo o aureola: Cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

Interferencia de razones subconscientes: Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente escritas.



### **5.3. Pasos para lograr evaluaciones válidas<sup>8</sup>.**

Los pasos para lograr evaluaciones válidas y confiables son los siguientes:

#### **1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.**

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres “P”: Productividad (lo que se ha logrado); Características personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad). La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas. Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad).

La pericia, capacidad, conocimientos y habilidad, es importante para la evaluación de desempeño. Al evaluar la capacidad de un encargado de supervisor de calidad, los factores encargados animan al empleado a corregir las deficiencias que pueden impedir su progreso en el futuro. Un administrador de personal puede evaluarse según su comprensión de los principios administrativos, conocimientos de leyes laborales, habilidad para entrevistar personal o talento para asesorar a los empleados.

#### **2. Determinar quién efectuara la evaluación**

---

<sup>8</sup> <http://www.cnr.berkeley.edu/ucceso/agro-laboral/7libro/o6s.htm>

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

El empleado: Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

Los compañeros de trabajo: En algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso, elogien factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada.

La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado es necesario y por otro se presta a abusos.

El supervisor: Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

Los subordinados: Ésta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

Las personas externas a la empresa: cuando existe mucho contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el supervisor esta evaluación puede resultar útil.

### **3. Decidir sobre una filosofía de evaluación**

Los sistemas de evaluación de desempeño pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los que comparan los trabajadores entre si y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

### **4. Superar las deficiencias inherentes a la evaluación**

Las evaluaciones realizadas por los superiores adolecen de diversas deficiencias de evaluación. Un rasgo o característica particularmente bueno o malo puede llegar a contaminar otras áreas de desempeño también evaluadas. Una vez que el desempeño de un trabajador ha sido clasificado como “deficiente” puede llevar a un supervisor tomar bastante tiempo para notar que el trabajador ha mejorado. Los supervisores suelen recordar los eventos más próximos al momento de la evaluación. Los empleados, conscientes de este hecho, pueden esperar la proximidad de la evaluación para mejorar su desempeño.

Los supervisores suelen dar una evaluación intermedia a sus empleados, en aquellos casos en los que las escalas de evaluación exigen que las evaluaciones superiores o inferiores sean justificadas adecuadamente por escrito. Otros encargados, sin embargo, pueden manifestarse excesivamente estrictos, o bien demasiados benévolo. Los evaluadores indulgentes posteriormente pueden parecer que se contradicen a ellos mismos (por ejemplo cuando un trabajador es disciplinado o no consigue un aumento).

### **5. Diseño de un instrumento de evaluación**

Para el fin que nos ocupa, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a la dirección.

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo normal es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretar una evaluación de desempeño válida. Así mismo, si queremos que los resultados obtenidos sean significativos, es necesario que los evaluadores sean formados correctamente.

Incidentes críticos: Esta técnica requiere el conocimiento de acontecimientos notables donde los empleados presentaron un comportamiento particularmente eficaz o ineficaz.

Los incidentes críticos sólo serán efectivos y precisos si son anotados tal como ocurrieron mientras estén frescos en la mente del supervisor.

Cuando un empleado ofrece ideas que supongan ahorros para la empresa; o cuando un empleado advierte de la posibilidad de la ocurrencia de un problema fuera de las áreas normales de responsabilidad.

Si no se tiene suficiente cuidado, el incidente crítico puede llegar a resaltar en mayor medida los comportamientos negativos de los trabajadores. Cuando esta técnica se utiliza sola, los empleados pueden tener dificultades para traducir los informes de los incidentes críticos en un mejor desempeño diario. Además, pueden pasar periodos de tiempo largos en los que no están acontecimientos notables.

La técnica de los incidentes críticos se puede emplear para recoger datos e ideas que nos faciliten el desarrollo posterior de escalas de evaluación más complejas y

puedan ser sumamente útiles cuando este enfoque está combinado con otros métodos de evaluación de desempeño.

Evaluación escrita o narrativa: En comparación con los incidentes críticos, las evaluaciones escritas ofrecen una panorámica mucho más amplia del desempeño de los trabajadores. Las narrativas son más eficaces cuando los evaluadores disponen de las capacidades y cuentan con tiempo suficiente para proporcionar un informe analítico y reflexivo mientras mantienen un tono positivo.

Escalas predeterminadas de evaluación: Las evaluaciones en las que los evaluadores se limitan a verificar o a encerrar con un círculo la opción o respuesta más adecuada permiten la realización de evaluaciones más normalizadas que las evaluaciones escritas o que los incidentes críticos, y le requieren menos tiempo al supervisor.

## **6. Retroalimentación de información a los empleados**

Junto con las acciones disciplinarias hacia los empleados, las entrevistas de evaluación de desempeño son, con toda probabilidad, la actividad de mando que es objeto de más aversión. Las evaluaciones de rendimiento tradicionales sitúan al supervisor en una posición de experto respecto al desempeño de los empleados. Normalmente el trabajador suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva. Con razón los supervisores habitualmente se muestran reacios a comunicar malas noticias a los trabajadores. Es mucho más fácil ignorarlas y esperar que se esfumen.

Usted puede facilitar esta tarea si aumenta la responsabilidad del trabajador en su propia evaluación de desempeño. Un supervisor le puede pedir a un empleado que desarrolle tres listados para presentar durante la entrevista de evaluación: áreas en las que el desempeño del trabajador es bueno; áreas en las que el empleado ha mejorado recientemente y áreas en las que el trabajador considera que a su supervisor le gustaría ver mejoras. Esta técnica le permite al subordinado pensar en

términos tanto de las expectativas sobre su propio desempeño como de las expectativas percibidas por su supervisor.

Para que este enfoque de resultados positivos el supervisor debe avisar al empleado que el también prepara las listas correspondientes sobre el desempeño del empleado. Aunque las personas prefieren no hablar con profundidad de sus debilidades, la mayoría prefiere señalar sus propias limitaciones en lugar de tener que asumir que otro lo haga.

Antes de entrar detalladamente al tema de la evaluación de desempeño, en la reunión debe prevalecer una atmósfera positiva y relajada. Es fundamental contar con un lugar sin distracciones o interrupciones.

Cuando llegue el momento de hablar del desempeño, al empleado se le ha de pedir que comparta cada una de sus tres listados. Los supervisores deben escuchar con atención y tomar notas si fuese necesario, aunque no deben interrumpir al empleado salvo para plantear preguntas que puedan clarificar algún tema.

El supervisor debe asegurarse de elogiar los puntos positivos del trabajador, aunque el trabajador ya los hubiera mencionado. Si el trabajador menciona uno de sus puntos débiles como un asunto a su favor, trate de comprender la perspectiva del empleado. Mas tarde tendrá la oportunidad, cuando se trate de los puntos débiles, de compartir su perspectiva.

Algunos empleados son dados a criticarse a si mismos con el propósito de evocar un cumplido o para tratar de reducir la importancia de la situación. Si el desempeño del empleado realmente es inferior, o no le gusta sentirse manipulado, puede preguntarle, “¿Qué lo hace pensar que su desempeño a sido inferior en esta área?”.

En el mejor de los casos, el autoinforme del trabajador será completo y preciso. Una vez que el empleado a compartido aquellos rasgos o comportamientos que deben cambiar, el supervisor debe cuidar no caer en el papel mas tradicional, en el cual

como jefe le comenta las faltas al subordinado. A su vez, el supervisor debe ser un oyente activo, ofreciendo apoyo y ayuda en el proceso.

Si el proceso a funcionado correctamente, no habrá necesidad que supervisor comente muchos aspectos negativos. No obstante, se pueden presentar situaciones en las que esta técnica no se aplique bien.

En estos casos, el supervisor tendrá que confiar principalmente en su propio conjunto de listas y hacer uso de una entrevista de evaluación de desempeño más tradicional.

Durante este proceso, una de las partes más esenciales de la conversación es el desarrollo de metas y objetivos con fechas de cumplimientos para la consecución de estos. Más tarde será de crítica importancia el seguimiento para ver si estas metas se van cumpliendo en forma oportuna. Las metas deben ser difíciles pero asequibles, ya que metas demasiado ambiciosas están predestinadas al fracaso.

Las evaluaciones consiguen mejores resultados cuando los trabajadores conocen con antelación los criterios de evaluación. Esto es fundamental para las buenas relaciones y para que el personal no se sienta perseguido o vigilado.

A pesar de la importancia de las evaluaciones formales, un supervisor efectivo no espera hasta la entrevista de evaluación de desempeño para comunicarse con los empleados.

Compartir información sobre el desempeño debe ser una tarea frecuente y debe plantearse de manera positiva.

El empleado no debería hallar muchas sorpresas cuando ambos discutan la evaluación.

#### **5.4. Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño trae ventajas y desventajas.

**Ventajas:**

- Mejora el desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito.
- Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento



de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

### **Desventajas de la evaluación del desempeño.**

Cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien planeado y coordinado trae desventajas tales como<sup>9</sup>:

- Dificultades en reunir información del desempeño.
- Dificultades de análisis del desempeño del individuo.
- Estándares pocos claros.
- Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza y sexo).
- Se puede afirmar entonces que cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien definido pierde la esencia a la hora de su aplicación.

## **5.5. Métodos o técnicas de evaluación del desempeño.**

### **5.5.1. Métodos o técnicas de evaluación con base en el pasado.**

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas

---

<sup>9</sup> <http://htm.rincóndelvago.com/evaluación-del-desempeño-3.html>

constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas<sup>10</sup>.

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Los métodos o técnicas de uso más común son:

#### **5.5.1.1. Escalas de puntuación.**

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación, sea la utilización de escalas de puntuación, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala de bajo a alto. (Anexo 2)

#### **Ventajas:**

- Facilidad de su diseño.
- Sencillez de impartirlo.
- Los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo.
- Se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

#### **Desventajas:**

- Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo.

---

<sup>10</sup> Schwaab, Cummings Donald. (1985). Recursos Humanos. Editorial trillas S.A. de C.V. 1ra edición. pp. 306-322

- Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos.

#### **5.5.1.2. Listas de verificación.**

El método de evaluación de desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. (Anexo 3)

El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

#### **Ventajas:**

- La economía.
- La facilidad de administración.
- La escasa capacitación que requieren los evaluadores y estandarización.

#### **Desventajas:**

- Se cuentan la posibilidad de distorsiones (que se deben sobre todo a opiniones subjetivas sobre el empleado).
- La interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.
- La imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

### **5.5.1.3. Método de selección forzada.**

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Por ejemplo:

- |                                       |                               |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Aprende con rapidez.               | 1. Trabaja con gran empeño.   |
| 2. Su trabajo es preciso y confiable. | 2. Constituye un buen ejemplo |
| 3. Con frecuencia llega tarde.        | 3. Se ausenta con frecuencia. |

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede calcularse, sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

#### **Ventajas:**

- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y de adaptarse en gran variedad de puestos.
- Es práctico y se estandariza con facilidad.
- Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar relacionadas de manera específica con el puesto.

En esta última ventaja, es necesario señalar, que ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que es peor aún, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Esto es, si el evaluador señala “Aprende con rapidez” en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo. La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como entre evaluadores a causa de sus limitadas posibilidades de suministrar retroalimentación.

#### **5.5.1.4. Método de registro de acontecimientos notables.**

El método de registro de acontecimientos notables demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria (o modernamente, un archivo en su computadora personal). El evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que lleva a cabo el evaluado.

Estas ocasiones o acontecimientos tienen dos características:

- 1.** Se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo, de enero a junio. De este modo, si el empleado realizó en el pasado acciones notables, tanto negativas como positivas, se evita una evaluación subjetiva.
- 2.** Sólo se registran las acciones directamente imputables al empleado; aquellas que escapan a su control se registran únicamente para explicar las que lleva a cabo el evaluado. Por supuesto, decidir con exactitud qué se encuentra bajo el control del empleado y qué no, puede ser un punto delicado en este método de evaluación.

Este método es muy útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Así mismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que

lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujo de detalles, pero permiten que después decaiga el nivel de su registro hasta que, al percatarse de que se acerca la fecha de la evaluación, añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes se presenta y el empleado puede concluir que el supervisor sólo está aportando elementos para defender una opinión subjetiva. Incluso cuando el supervisor registra los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

#### **5.5.1.5. Escalas de calificación conductual.**

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Las instrucciones modernas de enseñanza del inglés y otros idiomas tiende a evitar que cada maestro adopte un método personal. En vez de ello se insiste en la adopción y el seguimiento de un método que comporte toda la institución.

#### **5.5.1.6. Método de verificación de campo.**

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. Con objeto de

permitir una mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de verificación de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

La participación de un profesional calificado permite que la confiabilidad y la comparabilidad aumenten, pero es probable que el incremento considerable en el costo

haga que este método sea caro y poco práctico para muchas compañías.

Una variante de gran importancia en este método se emplea en puestos en los que la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. En estos puestos la comprobación de conocimiento y habilidades es tan esencial que la compañía establece como necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Los expertos provienen tanto del área técnica como del departamento de personal.

Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables, además de estar validados. Para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a las que imperan en la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo de este método es considerablemente elevado. Resulta evidente que la utilización de maniqués de alta tecnología que permiten a los médicos ensayar ciertas técnicas son muy costosos. Sin embargo, dada la obvia imposibilidad de que los procesos de

ensayo y aprendizaje se llevan a cabo sobre seres humanos (en especial cuando las maniobras conllevan riesgo), muchos hospitales verifican la pericia de su personal mediante la simulación de condiciones de quirófano. Cuando se cuenta con este recurso, puede pedirse a un cirujano que efectúe una punción lumbar, por ejemplo, o que practique una caterización complicada sin arriesgar a uno de sus pacientes a sufrir la maniobra.

#### **5.5.1.7. Enfoques de evaluación comparativa.**

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

Con frecuencia esos resultados comparativos no se revelan al trabajador por que tanto el supervisor como el departamento de personal desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados. El hecho de revelar al grupo las distintas puntuaciones puede conducir a una competencia interna en vez de llevar a la cooperación. Sin embargo, hay dos aspectos de esencial importancia que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupos.

El primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción, es necesario comparar entre si a los diferentes candidatos. Puede decirse que un empleado no obtiene promociones



porque se desempeña satisfactoriamente, sino porque su trabajo es mejor que el de los demás.

La segunda razón – y aún más poderosa – para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son más confiables puesto que la objetividad está garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas o políticas externas.

#### **5.5.1.7.1. Método de establecimiento de categorías.**

El método de establecimientos de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto, es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

#### **5.5.1.7.2. Método de distribución forzosa.**

En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. (Anexo 4)

#### **5.5.1.7.3. Método de comparaciones pareadas.**

En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo.

## **5.5.2. Métodos o técnicas de evaluación con base en el futuro**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado con establecimiento de objetivos de desempeño.

### **5.5.2.1. Autoevaluaciones.**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación del proceso del mejoramiento.

### **5.5.2.2. Administración por objetivos.**

Consiste que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuos acuerdos y que sean medibles de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos y por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlo. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen los beneficios de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que el empleado y supervisor pueden comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se encuentran en que los objetivos son demasiados ambiciosos y en otros se quedan demasiados cortos.

Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, por que la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

#### **5.5.2.3. Evaluaciones psicológicas.**

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevista a profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores, y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales de motivación y otras más, que puedan permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente, se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

#### **5.5.2.4. Métodos de los centros de evaluación.**

Son formas estandarizadas para la evaluación de los empleados que se basan en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica puede utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestra gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de

evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere además de separar de sus funciones al personal que esta en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

#### **5.5.2.4.1. Implicaciones del proceso de evaluación.**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoque de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuros pueden concentrarse en metas específicas las autoevaluaciones o los centros de evaluaciones pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado por los gerentes de líneas. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

#### **5.5.2.4.2. Capacitación de los evaluadores.**

Independientemente de que se adopte cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado, algunos departamentos de

personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual que puedan coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

### **Metodología para la evaluación del desempeño.**

La presente metodología tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño en cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas.

Para tal efecto, se consideró necesario lo siguiente:

- Proporcionar un método sistemático a quien efectuó la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo.
- Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Esta metodología incluye los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una “cédula”, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para las áreas responsables del proceso de evaluación; así mismo, se consideran aspectos tales como: el establecimiento y

cumplimiento de metas y la medición de factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada servidor público.

La cédula de evaluación mencionada, se integra por siete apartados, a saber:

En el primer apartado, se deberán incluir los datos personales y laborales del evaluado.

En el segundo apartado, se describirán las principales funciones que desempeña el servidor público sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas.

En el tercer apartado, se programan metas que deberán ser cuantificables, las cuales se formularán de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de los servidores públicos bajo su mando. Los indicadores de medición de “Resultados y Oportunidad” serán utilizados para la evaluación de metas en el desempeño del personal y permitirán al servidor público tener la posibilidad de conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera de él y, tanto a él como al jefe inmediato, les proporcionará criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo a desarrollar.

### **Procedimientos para la definición de metas**

El proceso de definición de metas consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan

verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la dependencia o entidad.

Derivado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo que tengan que desarrollar los servidores públicos bajo su mando, se ha estructurado el siguiente método que facilitará el establecimiento y definición de metas; razón por la cual, deberán cubrirse las etapas aquí establecidas.

Etapa I: Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando:

- El objetivo esencial del área.
- Las funciones que se desarrollan.
- Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
- Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

Etapa II: Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los

objetivos prioritarios de la misma; para la cual, se deberá:

- a. Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia.
- b. Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
- c. Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades claves que fueron ya definidas.

Etapa III: Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:

- a. Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
- b. Identificar qué necesitan los servidores públicos que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- c. Determinar la contribución que se espera de los servidores públicos para alcanzar los objetivos del área.

Etapa IV: Preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando.

Lo anterior para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, elabore un borrador con las metas que reflejan actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; solicite a su personal que elabore también un borrador de sus propias metas que considere importantes a desarrollar, comprobando para tal efecto que:

- a. Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- b. Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
- c. Sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinando dentro del período anual de evaluación.

Etapa V: Establecimiento de metas.

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas:

- a. Establezca cada meta de manera precisa y cuantificable.



- b. Redacte claramente las metas
- c. Procure que las metas sean retadoras pero alcanzables.
- d. Confronte la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, modifique las metas que no concuerden.
- e. Discuta su borrador de metas con el borrador de su personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, con un acuerdo mutuo, el establecimiento de las cuatro metas prioritarias y los resultados que se pretenden lograr, ya que las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal del servidor público responsable de su realización.

En suma, al describir las metas, se deberá buscar que éstas:

- a. Estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamentan en las funciones sustantivas del puesto que ocupan y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales y de la propia unidad.
- b. Sean claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.
- c. Se establezcan para cumplirse en el periodo de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes.
- d. Se dirija, al menos una meta, al desarrollo personal, con una orientación de beneficio para su lugar de adscripción.

El jefe inmediato, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de los indicadores de “Resultados y Oportunidad”.

En el cuarto apartado de la cédula de evaluación, se incluyen doce factores relativos a los conocimientos y habilidades; así como a los valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que les han sido

encomendadas. Es importante mencionar que tanto para la evaluación de los factores, como de las metas, se dejarán de lado apreciaciones personales y suposiciones.

El valor máximo de cada factor será de cuatro puntos; cabe señalar que en el caso de los factores de “calidad del trabajo” y “Trabajo en Equipo” la puntuación máxima será de cinco, por lo que si el trabajador es evaluado con el máximo, el total ascenderá a cincuenta puntos, y representara el otro (50%) cincuenta por ciento de la calificación total del servidor público.

En el quinto apartado de la cédula, denominado “Comentarios del Personal Evaluado”, el personal sujeto de evaluación podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.

En el sexto apartado de la cédula, denominado “Comentarios del Evaluador”, el responsable directo de la evaluación deberá ser congruente y equitativo, al describir, con base en las aportaciones documentales que reflejen el puntaje otorgado, las actividades relevantes del servidor público evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

En el séptimo apartado, con el objeto de corroborar la información, se asentarán, para que tenga validez la cédula de evaluación del desempeño, las firmas autógrafas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador.

## **5.6. Beneficios de la evaluación del desempeño.**

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazos.

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

#### **5.6.1 Beneficios para el jefe.**

El jefe tiene condiciones para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados en la empresa, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo contando con un sistema efectivo de medición capaz de neutralizar la subjetividad;
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

#### **5.6.2. Beneficios para el subordinado.**

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios. Esto es muy importante ya que el empleado se desempeñará efectivamente.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe;

- Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta);
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

### **5.6.3. Beneficios para la empresa.**

Los beneficios que trae para la empresa son los siguientes:

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado;
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias;
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **5.7. Características y consecuencias legales de un sistema efectivo de evaluación.**

Los estudios de validación de un sistema de evaluación pueden ser el enfoque más directo y certero para determinar si el sistema es satisfactorio. Sin embargo, estos estudios pueden ser costosos y consumir mucho tiempo. Asimismo, muchas

compañías pequeñas simplemente no tienen un número suficiente de puestos para satisfacer los requisitos técnicos de validación.

Es poco probable que haya algún sistema de evaluación totalmente inmune a un diseño legal. Sin embargo, ciertas características de los sistemas hacen que éstos puedan defenderse más fácilmente desde el punto de vista legal. Pero el hecho de ser legal no es suficiente para la evaluación del desempeño. El propósito no es sólo cumplir con la ley, sino también tener un sistema ajustado a la ética. Se debe buscar una evaluación honesta del desempeño que permita el desarrollo mutuo de un plan para mejorar el desempeño individual y del grupo. El sistema debe informar con honestidad a las personas su ubicación en la organización. Los siguientes factores ayudan para este propósito.

### **Criterios relacionados con el puesto.**

Los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño del empleado deben estar relacionados con el puesto. Para expresarlo de manera más específica, se debe determinar la información del puesto mediante su análisis. Es evidente que factores subjetivos tales como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación, son importantes. Sin embargo, estos factores desafían virtualmente su definición y su medición. A menos que se pueda demostrar con claridad que están relacionados con el puesto, no se los debe utilizar en evaluaciones formales.

### **Expectativas de desempeño.**

Los gerentes deben explicar con claridad las expectativas de desempeño que tienen respecto de sus subordinados antes del periodo de evaluación. De otra manera, no es razonable evaluar a los empleados utilizando criterios que desconocen por completo.

El establecimiento de normas de trabajo muy objetivas es relativamente sencillo en muchas áreas tales como fabricación, ensamble y ventas. Sin embargo, esta área es más difícil en el caso de muchos otros puestos. A pesar de esto, la evaluación debe llevarse a cabo; y se deben definir en términos comprensibles las expectativas de desempeño, por muy escurridas que sean.

### **Estandarización.**

A los empleados que ocupan la misma categoría de puestos bajo el mismo supervisor se los debe evaluar utilizando el mismo instrumento de evaluación. También es importante que las evaluaciones se apliquen con regularidad a todos los empleados. Además, deben cubrir periodos similares de tiempo. Aunque las evaluaciones anuales son más comunes, muchas compañías que piensan con perspectiva las realizan con mayor frecuencia. Se deben programar con regularidad las entrevistas de evaluación y las sesiones de retroalimentación para todos los empleados.

Otro aspecto de la estandarización es la documentación formal. Los empleados deben firmar sus evaluaciones. Si el empleado rehúsa firmar, el gerente debe documentar este comportamiento. Los registros también deben incluir la descripción de las responsabilidades del empleado, los resultados que se esperan en su desempeño, y la forma en que se interpretan estos datos cuando se tomen las decisiones de evaluación. Sin embargo, no se espera que las compañías de menor tamaño mantengan sistemas de evaluación de desempeño tan formales como los que utilizan las grandes corporaciones. Los tribunales razonan que los criterios objetivos no son tan importantes en compañías con menos de 30 empleados, porque los altos directivos de la compañía de menor tamaño están más familiarizados con el trabajo de sus empleados.

### **Evaluadores calificados.**

La responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados se debe asignar al individuo, o individuos, que observan directamente por lo menos una muestra representativa del desempeño en el puesto. Esta persona suele ser el supervisor inmediato del empleado. Sin embargo, como se ha señalado con anterioridad, otros enfoques se están haciendo más populares.

Las situaciones que reducen la capacidad del supervisor inmediato para evaluar objetivamente el desempeño, incluyen las que se encuentran en organizaciones matriciales. En estas empresas se pueden asignar formalmente determinados empleados a un supervisor, pero en realidad trabajan bajo diversos gerentes de proyectos. De la misma manera, un supervisor que se encuentra en un nuevo puesto puede tener un conocimiento inicial insuficiente del desempeño del empleado. En estos casos se pueden utilizar calificadores múltiples.

Con el fin de asegurar la consistencia, los evaluadores deben estar bien capacitados. La capacitación debe destacar que la evaluación del desempeño es un componente significativo de todo puesto gerencial. La capacitación también debe poner de relieve que una función primordial del supervisor es verificar que los subordinados comprendan lo que se espera de ellos. Además, la capacitación misma es un proceso continuo. Responde a los cambios en el sistema de evaluación y al hecho de que los supervisores, por diversas razones, puedan desviarse de los procedimientos establecidos. La capacitación debe incluir la forma de calificar a los empleados y de conducir entrevistas de evaluación, y debe incluir instrucciones por escrito. Estas instrucciones deben ser suficientemente detalladas y deben destacar la importancia de asignar calificaciones objetivas y sin prejuicios.

### **Comunicación abierta.**

La mayoría de los empleados tiene una fuerte necesidad de saber lo bien que se están desempeñando. Un buen sistema de evaluación proporciona una retroalimentación muy necesaria y continua. Una meta valiosa es evitar las sorpresas durante la entrevista de evaluación. Aunque la entrevista represente una oportunidad excelente para que ambas partes intercambien ideas, no debe servir como sustituto para la comunicación cotidiana. En cambio, un sistema de evaluación de desempeño debe permitir acceso inmediato a la información de los empleados clave. La evaluación del desempeño también alerta a los gerentes sobre los individuos que pueden estar en riesgo de ser despedidos si no mejoran su desempeño. El sistema permite que los profesionales de recursos humanos tomen medidas proactivas, tales como capacitar o hacer transferencias, para rescatar a las personas que no se desempeñan de manera satisfactoria.

### **Acceso de los empleados a los resultados.**

Puesto que muchos sistemas de evaluación están diseñados para mejorar el desempeño, sería imperdonable la retención de resultados de la evaluación. Los empleados no podrían simplemente desempeñarse mejor sin acceso a esta información. Así mismo, permitir que los empleados revisen los resultados de su evaluación les facilita detectar cualquier error que puedan estar cometiendo. O el empleado puede estar simplemente en desacuerdo con la evaluación y querer que se vuelva a revisar de manera formal. A los empleados que reciben una evaluación por debajo del promedio se les debe ofrecer la capacitación y dirección necesarias. Los supervisores deben hacer un esfuerzo para rescatar a los empleados con desempeño marginal. Sin embargo, a los empleados de esta categoría se les debe indicar específicamente lo que sucederá si no mejoran su desempeño.

Como resultado de la ley Federal de Privacidad (Federal Privacy Act) de 1974, se debe permitir el acceso de los empleados del gobierno federal y los contratistas federales a sus archivos de empleo, que puedan incluir datos de evaluación de su



desempeño. Aunque este requisito no se aplica actualmente a todos los empleados en el sector privado, existen buenas razones-además de la amenaza de una mayor cobertura legislativa- para permitir este acceso. Más importante aún, los empleados no confiarán en un sistema que no entienden. El siglo invariablemente fomenta la sospecha y, por ello, coarta los esfuerzos para obtener la participación de los empleados.

### **Procedimiento de aplicación.**

En relación con un desafío formal, es vital asegurar el cumplimiento de un procedimiento de apelación. Se debe implantar un procedimiento formal – si no existe – que permita a los empleados apelar resultados de una evaluación que consideran equivocados o injustos. Debe existir un procedimiento de apelación para dar seguimiento a sus quejas y enfoques de manera objetiva.

### **Consecuencias legales.**

Las demandas por despido equivocado han aumentado en más de 100% durante el último decenio. Los empleados ganaron 64% de los casos que llegaron a juicio por jurado. La compensación promedio concedida en estos casos fue de 733,000 dólares, pero no son raras las compensaciones millonarias en dólares. Con la promulgación de la ley de estadounidenses discapacitados y la nueva legislación de derechos civiles, los patrones deben prepararse para enfrentar mayores demandas por discriminación y juicios por jurado. Esta preparación debe incluir un sistema de evaluación de desempeño que se pueda defender de manera legal.

Una revisión de los casos llevados ante los tribunales permite concluir que no se esperan evaluaciones perfectas de los patrones. Tampoco se anticipa que se deba eliminar la discrecionalidad de los supervisores del proceso.

Los tribunales normalmente exigen que existan las siguientes cuatro condiciones, las cuales son importantes en la evaluación del desempeño del empleado y por ende de la organización misma:

- La ausencia de impacto adverso sobre miembros de ciertos grupos o la validación del proceso. Al igual que con el proceso de selección, un sistema de evaluación del desempeño no válido tiene el potencial de causar un impacto negativo sobre los miembros de determinados grupos.
- Un proceso de revisión que evita que un gerente dirija o controle la carrera de un subordinado. La evaluación de desempeño debe ser revisada y aprobada por alguna persona o algún grupo de mayor jerarquía en la organización.
- El calificador debe tener un conocimiento y contacto personal con el desempeño del empleado en el puesto. Este requisito puede parecer demasiado obvio, pero hay casos en que el calificador no tiene la oportunidad adecuada para observar el desempeño del empleado. Cuando se dan estas situaciones, la posibilidad de una evaluación válida casi no existe.
- El empleo de criterios formales de evaluación que limitan la discrecionalidad del gerente. Se necesita que obligue a los gerentes a basar sus evaluaciones en ciertos criterios predeterminados.

Los errores en la evaluación del desempeño y las decisiones que se basan en los resultados de la evaluación pueden tener serias repercusiones. Por ejemplo, un patrón puede ser vulnerable ante una queja de retención negligente si un empleado que recibe una evaluación insatisfactoria sigue en la nómina, y ocasiona perjuicios a un tercero. En este caso, la responsabilidad de la compañía podría reducirse si el empleado que califica por debajo del promedio ha recibido una capacitación diseñada para reducir las deficiencias. Además, la asignación discriminatoria de

dinero para aumentos de sueldo por méritos puede resultar en una costosa acción legal contra la compañía. Al llegar a un acuerdo en estos casos, los tribunales indican que los patrones son responsables de la retención de pagos, los costos de los tribunales y otros costos relacionados con la capacitación y promoción de ciertos empleados de los grupos protegidos por la ley.

Aunque no es probable que un sistema de evaluación sea completamente inmune a las demandas legales, los sistemas que poseen las características que ya se analizaron pueden aparentemente defenderse mejor en los tribunales. Al mismo tiempo, estos pueden proporcionar un medio más efectivo para alcanzar las metas de evaluación del desempeño.

## **VI. CONCLUSIONES**









Con la realización de este trabajo documental, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.
- Un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.
- El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización, dependerá en mucho de la calidad del método aplicado. Pueden usarse diversos métodos, pero el éxito del programa requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento especial.
- En las empresas de Matagalpa, el 20% de la investigación bibliográfica es la que se cumple en la práctica; y está relacionada a los siguientes puntos:
  - Las evaluaciones realizadas a los empleados en las empresas de Matagalpa, se efectúan semestral y anualmente; esto es porque se debe dar un tiempo





prudencial para el desarrollo de las funciones asignadas al trabajador y esto va en dependencia del área donde se desempeñe.

- \_ Estas empresas; llevan a cabo la evaluación del desempeño a través de los siguientes parámetros o métodos: Escalas de puntuación; consiste en atribuir niveles de evaluación, que van desde deficiente hasta excelente y Listas de verificación; ya que hacen uso de ciertas oraciones que describen el desempeño de sus empleados.
  
- \_ La manera de premiar el buen desempeño de los empleados es a través de: Remuneración salarial, estímulos, compensaciones adicionales, carta de felicitación y ascensión de puestos.
  
- \_ Los gerentes de las empresas de Matagalpa, aseguran que se implementa la retroalimentación; en la evaluación del desempeño esto con el fin de medir las capacidades y dificultades presentadas por cada empleado en su área de trabajo. La retroalimentación es importante ya que permite tomar medidas correctivas.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

-  Bether William. Davis Keith. Administración de personal y recursos humanos. 5ta edición México Copyright 1996 MC Graw interamericana editores S.A de C.v Pág.582.
-  Cummings LL Donald. Recursos humanos. México 1.985 .Editorial trillas S.A. de C.v 1ra edición Pág. 306.
-  Duft L. Richard. Organizaciones el comportamiento del individuo y de los grupos humanos. editorial Limusa S.A de C:V. México. 1ra edición 1997 Pág. 773.
-  Herman E Roger. Conserve a su personal competente.1ra edición .Cophright 1993 M.C Graw Hill Interamericana S.A Colombia. Pag 225
-  Chruden j Herbert. Administración de personal.1997. editorial continental de C.v México. 1ra Edición. Pág. 661
-  Maristany Jaime administración de recursos humanos. 1ra edición. Hispanoamericana Buenos aires 2000. Pág. 350
-  Mondy R. Wayne. Noe Robert. Administración de recursos humanos. Edición. Hall Hispanoamericana S.A Mexico 1997.Pag 663.
-  Strauss George, Leonard, Sayles. Problemas humanos de admistraciòn. Mèxico 1981. 1ra ediciòn. P 619.

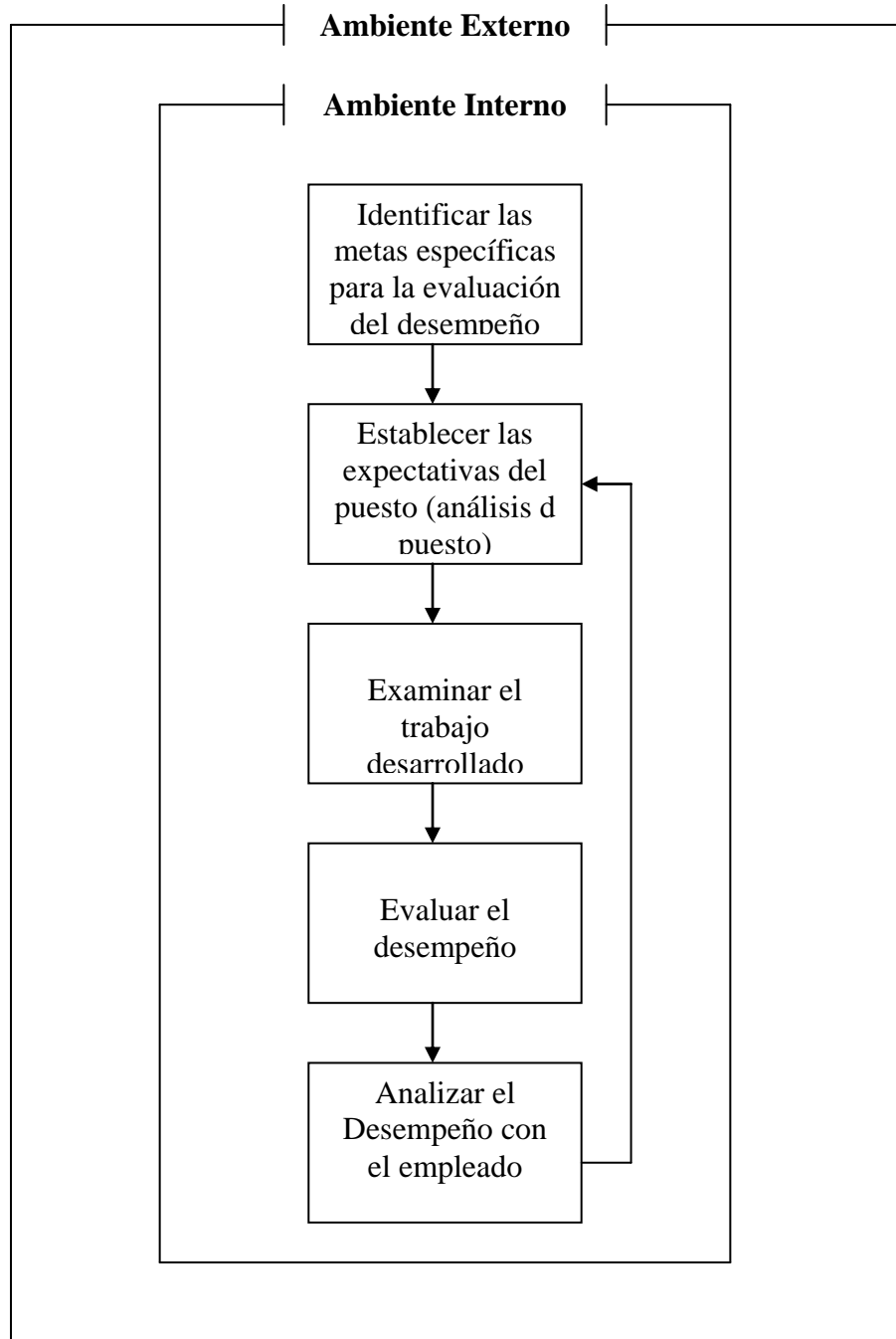
## INTERNET

-  <http://www.cem> ítems- mx/
-  <http://www.gestiopolis.com>
-  <http://www.cnr> Berkeley.edu
-  <http://www.htm> rincòn del vago.com

 <http://www.función pública gob.mx>

## ANEXO 1

El proceso de  
evaluación del  
desempeño



Proceso de la evaluación del desempeño



## ANEXO 2

### Muestra de una escala de puntuación para la evaluación del desempeño

**Instrucciones para el evaluador:** Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado

Nombre del empleado Marcelino Díaz Departamento Policromado

Nombre del evaluador Porfirio Hernández Fecha 20 de febrero de 2000

	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5	
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____	
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____	
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____	
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____	
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____	
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____	
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____	
••	•	•	•	•	•	
••	•	•	•	•	•	
••	•	•	•	•	•	
20. Calidad del trabajo						
Resultados	_____	_____	_____	_____	_____	
Totales	_____	+ _____	+ _____	+ _____	+ _____	= _____
						<b>Puntuación total</b>

**Escalas de Puntuación.**

## ANEXO 3

### **Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño**

---

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Valores		Señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extra si se le pide.	_____
(4.0)	2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan.	_____
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
•	••	•
•	••	•
•	••	•
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue.	_____
100.0	Puntuación total	_____

---

**Lista de verificación con valores**

## ANEXO 4

### Aplicación del método de distribución forzada a un grupo de diez subordinados

---

#### PARÁMETRO DE CLASIFICACIÓN: DESEMPEÑO GLOBAL

---

10% SUPERIOR	20%	40% INTERMEDIO	20%	10% INFERIOR
A. Gómez	V. Suárez M. Rendón	S. García F. Treviño R. Ricalde E. Miranda	E. Zapata B. De la Hoz	A. Blanco

---

Método de distribución forzada

## ANEXO 5

### **Método de comparaciones pareadas**

---

**Instrucciones:** Compare el desempeño global de cada empleado con el de los otros. En cada comparación escriba el número de empleado que es mejor en la casilla que corresponda. Cada vez que considere que un empleado es superior a otro, el mayor recibirá un punto. A continuación pueden establecerse categorías para todo el grupo.

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	4
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. De la Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									7

---

**Método de comparaciones pareadas**