

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN - Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema:

Recursos Humanos

Subtema:

Evaluación del desempeño en el sector público

Autoras:

Carolina de los Ángeles Escobar Membreño

María de los Ángeles Moreira López

Tutora:

MSc. Angélica María Meza

Managua, Junio 2017

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
Capítulo I. Aspectos generales de la evaluación del desempeño .....	5
1.1    Concepto y definición de evaluación del desempeño .....	5
1.1.1    Definiciones de evaluación del desempeño.....	5
1.2    Historia y evolución de la evaluación del desempeño .....	6
1.3    Objetivos de la evaluación del desempeño .....	7
1.4    Principios de la evaluación del desempeño .....	9
1.5    Beneficios de la evaluación del desempeño .....	10
1.5.1    Beneficios para el gerente: .....	10
1.5.2    Beneficios para el subordinado:.....	10
1.5.3    Beneficios para la organización: .....	11
1.6    Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño.....	12
1.7    Etapas del proceso de evaluación .....	12
1.8    Factores de la evaluación del desempeño .....	14
1.9    Técnicas de la evaluación del desempeño.....	15
1.9.1    Evaluación por factores .....	15
1.9.2    Evaluación por objetivos.....	15
1.9.3    Evaluación mixta.....	16
1.10    Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	16
1.10.1    Métodos de escala gráfica .....	16
1.10.2    Método de elección forzada .....	19
1.10.3    Método de investigación de campo .....	20
1.10.4    Métodos de incidentes críticos .....	22
1.11    La responsabilidad de la evaluación del desempeño.....	24

1.12	Frecuencia en la evaluación del desempeño .....	27
Capítulo II. Evaluación del desempeño en el sector público .....		28
2.1	Términos y definiciones.....	28
2.1.1	Sector público .....	28
2.1.2	Servidor público .....	28
2.1.3	Evaluable .....	29
2.1.4	Meta institucional .....	29
2.1.5	Instrumentos de evaluación .....	30
2.1.6	Indicadores de desempeño .....	30
2.1.7	Evidencias .....	30
2.1.8	Planes de mejoramiento individual .....	31
2.2	Evaluación del desempeño del servidor público .....	31
2.2.1	¿A quiénes se evalúa en el sector público? .....	33
2.2.2	¿Por qué la evaluación es un proceso?.....	33
2.2.3	Razones para evaluar el desempeño del servidor público .....	34
2.2.4	Objetivos de la evaluación del desempeño en el sector público.....	34
2.2.5	Clases y periodos de evaluación del desempeño laboral del servidor público.36	
2.2.6	Sistema de calificación del servidor público .....	38
2.2.7	Usos del resultado de la evaluación .....	40
2.2.8	Medidas correctivas de la evaluación del desempeño.....	41
2.3	Proceso de la evaluación del desempeño en el sector público .....	41
2.4	Por qué es preciso el programa de evaluación del desempeño en las instituciones públicas.....	42
2.5	Importancia de la evaluación del desempeño en las instituciones.....	42
Capítulo III. Relación de la evaluación del desempeño con otras funciones de la administración de los recursos humanos. ....		45
3.1	Definiciones y conceptos.....	45
3.1.1	Administración de los recursos humanos .....	45
3.1.2	Recursos humanos.....	46
3.1.3	Capital humano.....	47
3.1.4	Talento humano.....	47

3.2	Importancia de administración de los recursos humanos.....	47
3.3	Objetivos de la administración de los recursos humanos.....	49
3.4	Procesos de la administración de los recursos humanos.....	51
3.5	Rol del capital humano en las organizaciones .....	52
3.6	Relación de la evaluación del desempeño con otras funciones .....	53
3.6.1	Planeación de los recursos humanos.....	53
3.6.2	Reclutamiento y selección de personal .....	53
3.6.3	Capacitación .....	54
3.6.4	Programas de compensación.....	55
3.6.5	Planeación y desarrollo de la carrera .....	55
3.6.6	Relaciones internas con los empleados .....	56
Capítulo IV. Aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación del desempeño en las organizaciones del sector público .....		57
4.1	Entrenamiento de los evaluadores .....	57
4.1.1	Establecimiento de un plan de evaluación.....	57
4.1.2	Eliminación del error de los evaluadores .....	58
4.1.3	Capacitación para la retroalimentación.....	58
4.2	Mejoramiento del desempeño.....	60
4.2.1	Identificadores de un desempeño poco eficaz.....	60
4.2.2	Manejo del desempeño ineficaz .....	61
4.3	Barreras al sistema de evaluación del desempeño .....	61
4.3.1	Barreras metodológicas .....	62
4.3.2	Elementos subjetivos del evaluador .....	62
4.4	Características de un sistema eficaz de evaluación del desempeño .....	63
Conclusiones.....		69
Bibliografía .....		70
Anexos .....		75

## Dedicatoria

### *A Dios*

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mi meta, además de su infinita bondad y amor.

### *A mi Padre*

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de vida por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

### *A mis hijos*

Por ser mi principal motivación y fuente de inspiración para lograr mis metas y seguir siendo un ejemplo de superación para ellos.

*Carolina de los Ángeles Escobar Membreño*

### *A Dios*

Quien me dio la sabiduría, fuerza y salud para alcanzar esta nueva meta.

### *A mi Madre*

Ese ser que con su entrega y sacrificio hizo formar hijos dignos, y con ello hiciera que alcanzáramos su sueño que también fue el mío, al culminar una carrera profesional.

### *A mis hijos*

Quienes me han motivado a continuar mi desarrollo personal y profesional, inspirándome a seguir adelante; fueron ellos el motor para llegar a esta nueva meta.

*María de los Ángeles Moreira López*

## Agradecimientos

*Al Sistema Nacional de Carrera Administrativa (SINACAM) y la Alcaldía de Managua:* Quienes a través de sus programas de nivelación curricular, me han permitido culminar una nueva carrera profesional.

*A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA):* Quien logro insertar los programas especiales de estudios que permitieron cumplir con plan de la carrera.

*A los Docentes:* Que me guiaron en estos años para lograr alcanzar los objetivos de los planes de estudios.

*A Carolina Escobar:* Mi compañera de equipo, con quien logre preparar y culminar este trabajo de tesis, brindando grandes aportes y aplicando sus conocimientos profesionales.

*A mis Compañeros:* Quienes brindaron su apoyo en la presentación de los diversos trabajos.

*A mi Tutora:* Con su ahínco me ha guiado en la estructura y contenido de este trabajo de culminación de la carrera.

*María de los Ángeles Moreira López*

*A mi Tutora:* MSc. Angélica María Meza, quien nos brindó su valiosa orientación y guía en la elaboración del presente seminario de graduación.

*A la Alcaldía de Managua, al Programa SINACAM y a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua:* Por considerar tan importante oportunidad para los servidores públicos en el desarrollo y aplicación de sus conocimientos en su área laboral.

*A mis compañeros:* Quienes de manera muy atenta nos colaboraron en el proceso de investigación, compartiendo experiencias agradables y enriquecedoras.

*Carolina de los Ángeles Escobar Membreño*



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN-Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



---

### Valoración docente

De acuerdo, y en cumplimiento al artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobada por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto de 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto, el suscrito instructor del Seminario de Graduación sobre el tema general “Recursos Humanos”, hace constar que las bachilleras Maria de los Angeles Moreira López Carnet 14-83747-4 y Carolina de los Angeles Escobar Membreño Carnet 14-83772-7 han culminado satisfactoriamente su Informe Final sobre el Sub.-tema titulado: “**Evaluación del desempeño**”, obteniendo ambas bachilleras la calificación de 50 puntos.

---

MSc. Angélica María Meza Bermúdez

Docente-Tutor

“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD “

## Resumen

La evaluación del desempeño es una rama de la administración de los recursos humanos que se convierte para las distintas organizaciones en una herramienta clave que les permite desarrollar mecanismos de mejora continua al capital humano que la conforma, siendo este el tema que se aborda.

La evaluación del desempeño siempre ha estado presente en medio de las organizaciones del sector público, ya que la consideran un instrumento fundamental mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral dentro de la institución.

Esto con el fin de conocer y medir el potencial del recurso con el que cuentan, basándose en las evidencias y en los resultados de la evaluación identificando el cumplimiento de las metas de la organización.

Para lograr esta eficaz aplicación en las organizaciones del sector público, la evaluación del desempeño se interrelaciona continuamente con otras áreas como la administración de recursos humanos para que esta formule planes de mejoramiento individuales e institucionales que contribuyan a incrementar la calidad del servicio ofrecido.

Un aspecto clave e importante en las organizaciones del sector público, es aplicar un sistema de evaluación del desempeño bien elaborado proporcionando información sustancial que permita a la organización del sector público capacitar al personal responsable de la evaluación del desempeño.

Este trabajo pretende analizar la evaluación del desempeño como una herramienta clave para el buen funcionamiento de las organizaciones del sector público.

Este seminario de graduación es una investigación documental de acuerdo a la normativa para esta modalidad de graduación, se elabora con el uso de las Normas Apa sexta edición y según lo orientado por el Departamento de Administración de Empresas, por lo que para su desarrollo se utilizan fuentes secundarias como: Libros especializados sobre evaluación del desempeño, sitios webs, revistas, blog spot.



## Introducción

En la actualidad la mejor manera de medir el desempeño de un colaborador es por medio de una evaluación del desempeño, herramienta de vital importancia para evaluar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el desempeño del cargo y de su potencial de desarrollo futuro. Es el medio por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las organizaciones, ya que este es un proceso para conocer el grado de eficacia de la persona que desempeña un puesto de trabajo. Es un instrumento que se utiliza para comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización, identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y lo que los caracteriza.

El objetivo general de este estudio es analizar la evaluación del desempeño como una herramienta clave para el buen funcionamiento de las organizaciones del sector público.

Este documento está compuesto por cuatro capítulos:

En el primer capítulo se dan a conocer las generalidades de la evaluación del desempeño conceptos, historia y evolución, objetivos, principios, beneficios, etapas, factores, técnicas, métodos, responsabilidad y frecuencia.

En el segundo capítulo se explican las razones para evaluar el desempeño, clases y periodos de la evaluación, sistema de calificación, usos de la evaluación y procesos de la evaluación del desempeño que hoy en día se están llevando a la práctica en las distintas organizaciones del sector público.

En el tercer capítulo se muestra la relación de la evaluación del desempeño con otras áreas de la administración de los recursos humanos y como estas se interrelacionan continuamente.

En el cuarto y último capítulo se exponen los aspectos claves de un programa de evaluación del desempeño en donde se especifican los mecanismos a desarrollar para el fiel cumplimiento de todo el proceso evaluativo enfocándose desde el entrenamiento, mejoramiento del desempeño y las características de un sistema eficaz de evaluación del desempeño.

## Justificación

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

El desempeño de una organización en la actualidad depende mucho del desempeño de su personal, es por ello que las organizaciones han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación al desempeño del personal, siendo esta la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

El personal evaluado se verá beneficiado ya que al ponerse en práctica este sistema se podrán identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, diagnosticando problemas y recomendando acciones para el mejoramiento laboral de los mismos, facilitando la toma de decisiones a la organización, con la finalidad de proveer servicios de calidad a la sociedad y contribuyendo así a una mayor eficacia en el desempeño de sus funciones.

Este seminario servirá de apoyo, a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la facultad de ciencias económicas de la UNAN-Managua, que desean conocer y/o ampliar sobre esta temática.

## Objetivos

### General

Analizar la evaluación del desempeño como herramienta clave para el buen funcionamiento de las organizaciones del sector público.

### Específicos

1. Dar a conocer las generalidades de la evaluación del desempeño para su comprensión en las organizaciones.
2. Explicar que es la evaluación del desempeño para su comprensión en el sector público.
3. Mostrar la relación de la evaluación del desempeño con otras áreas de la administración de los recursos humanos, con el propósito de lograr su eficaz aplicación.
4. Exponer los aspectos claves del programa de evaluación del desempeño para el conocimiento de su correcta aplicación en el sector público.

## **Capítulo I. Aspectos generales de la evaluación del desempeño**

El presente capítulo da a conocer las generalidades de la evaluación del desempeño para su comprensión en las organizaciones.

### **1.1 Concepto y definición de evaluación del desempeño**

Hoy en día la evaluación del desempeño es realizada por las organizaciones con el propósito de descubrir la manera cómo actúan los empleados en la organización y tomar las medidas correspondientes.

#### **1.1.1 Definiciones de evaluación del desempeño**

Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el desempeño del cargo y de su potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2007) “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (...) (p.243).

Según (Wayne Mondy & Noe, 2005) La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos (p.252).

“Es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones. (...) (Gil, Junca, Mendez, & Meneses, s.f)(párr. 3).

Finalmente (Puchol, 2007) La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (p.301).

## **1.2 Historia y evolución de la evaluación del desempeño**

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado (Grados & Muchinsky, 2012).

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implanto un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y en 1918 General Motors diseñó un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo fue solo hasta después de la segunda guerra mundial cuando los sistemas de evaluación empezaron a proliferar en las empresas (...) (Chiavenato, 2011, pág. 202).

Hoy en día, la evaluación del desempeño requieren de indicadores objetivos que permitan clasificar, y posteriormente clasificar a cada trabajador dentro de cada puesto de trabajo, ya que con estos indicadores, los evaluadores ven su tarea facilitada al momento de revisar, clasificar y certificar que cada trabajador este realizando bien su tarea, de tal manera de no presentar errores en la evaluación.

(Carmona Pizarro, Miranda Barrientos, & Santa Cruz Henríquez, 2003) Se podría afirmar que los puestos de trabajo siguen siendo uno de los parámetros principales para retribuir el trabajo de las personas. Sin embargo no puede negarse que dicha retribución compite en una medida creciente con la información que proporciona la Evaluación del Desempeño (p.37).

### **1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño, no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización) (Chiavenato, 2007) “La evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios”

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación al individuo evaluado.

12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

En base a lo que se expresa se puede afirmar que por medio de las evaluaciones exactas del desempeño, los trabajadores conocen cuáles son sus debilidades, y para la administración de los recursos humanos las evaluaciones permiten que las compensaciones, las colocaciones y la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera entre otros procesos, sean más eficaces (p. 247).

De igual manera(Gonzalez Ariza, 2006)plantea que “la evaluación del desempeño es un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización. Entre otros objetivos de la misma se pueden mencionar los siguientes”, (...)

1. Proporcionar datos acerca del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.
2. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
3. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
4. Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos.



5. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.
6. Identificar a los empleados de la organización que requieren actualización (pp.248-249).

#### **1.4 Principios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- a. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en las organizaciones.
- b. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- c. Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- d. El sistema de evaluación del desempeño requiere del compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- e. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos por resultados, malentendidos, choques de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos (Parra Urdaneta, 2000).

## **1.5 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Es importante que el programa de evaluación del desempeño este planeado a detalle, que se le dé seguimiento y se mejore continuamente, ya que de ser así, trae múltiples beneficios a corto, mediano y largo plazo para el colaborador , el jefe y la organización.

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien trae beneficios a corto, mediano y largo plazo (Chiavenato, 2007) hace referencia a que “Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. A continuación se mencionan beneficios señalados por el referido autor.

### **1.5.1 Beneficios para el gerente:**

- a) Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c) Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber su desempeño.

### **1.5.2 Beneficios para el subordinado:**

- a) Conoce las reglas del juego, o sea, cuales son los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- b) Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y según la evaluación de este, cuáles son sus puntos débiles y fuertes.

- c) Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.).
- d) Hace una autoevaluación y crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### **1.5.3 Beneficios para la organización:**

- a) Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define la contribución de cada empleado.
- b) Identifica a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- c) Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Según lo mencionado por el autor antes señalado, se evidencia que dicho proceso le permite a todos los que se involucran en él, obtener beneficios que le permitan desarrollar de una mejor manera sus actividades en la organización. Es decir, para el trabajador, este proceso le permite conocer como es su rendimiento y los cambios que necesita para realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño, así como tener en consideración las expectativas de su jefe en relación a su desempeño y las medidas que su superior pueda llegar a tomar para mejorar su desempeño (p.248).

## **1.6 Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño**

1. No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
2. Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
3. Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
4. Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
5. Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
6. El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
7. Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre el jefe y el colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño (Evaluación del Desempeño Generalidades y recomendaciones, s.f).

## **1.7 Etapas del proceso de evaluación**

A continuación las etapas del proceso de evaluación

1. Difusión: La dirección de desarrollo de las personas, difundirá en todos los medios internos posibles la fecha de inicio del proceso de evaluación, informando el cronograma de actividades, sus objetivos, derechos y deberes del evaluado, del evaluador y el link o dirección electrónica del sitio donde se encuentran los instrumentos para realizar todas las actividades del proceso de evaluación.
2. Capacitación de los intervinientes: La dirección de desarrollo de las personas, capacitara a los intervinientes del proceso en aspectos formales, fundamentos

de la evaluación, herramientas de definición de metas, entrevistas de retroalimentación, entre otros temas.

3. Entrega de instrumentos de evaluación: Una vez que se haya completado las bases de la evaluación para cada unidad y capacitado a los evaluadores, la dirección de desarrollo de las personas habilitara a cada evaluador el acceso a los respectivos instrumentos de evaluación para ingresar a la plataforma del sistema que los contiene.
4. Entrevista de fijación de objetivos: Al inicio del periodo correspondiente, el evaluador deberá explicitar y acordar con su evaluado las metas de rendimiento y desempeño esperado, de conformidad a las funciones que correspondieren al evaluado según su contrato y la descripción del respectivo cargo.
5. Ingreso de datos a la plataforma: Una vez realizada la entrevista de fijación de objetivos, el evaluador deberá ingresar en la plataforma disponible las metas de rendimiento con sus respectivos indicadores en relación con el desempeño esperado.
6. Primera reunión de progreso: El evaluador y el evaluado deberán reunirse a mitad del periodo para proceder a revisar el estado de avance de las metas definidas, atender a eventuales obstáculos en el alcance de las metas y acordar acciones que las aborden, así como incentivar, reforzar aciertos y retroalimentar para facilitar el alcance de metas y nivel de competencias esperado para el cargo desempeñado por el evaluado.
7. Evaluación final de desempeño: Al final del periodo respectivo, y en la oportunidad que determine el cronograma, cada evaluador realizara la evaluación final a su evaluado con anterioridad a la entrevista de retroalimentación del desempeño, y la ingresara a la plataforma. La evaluación final se realizara en la forma y con los instrumentos que determine la dirección de desarrollo de las personas.
8. Entrevista final de retroalimentación: Una vez finalizada la evaluación, el evaluador citara al evaluado a una entrevista en la que le entregara el resultado de esta en base a los objetivos y metas definidas al inicio del proceso. Igual comunicación se realizara respecto de las competencias del cargo(Tapia E., s.f).

## 1.8 Factores de la evaluación del desempeño

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

1. **Calidad de trabajo:** Se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, a la fabricación de productos o prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente.
2. **Cantidad de trabajo:** Se refiere a la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla.
3. **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y el entendimiento de trabajo. Abarca los principios, conceptos, técnicas así como las destrezas para ejecutarlo.
4. **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independiente.
5. **Innovación y creatividad:** Es el grado en que el que va por delante de las tendencias, avizora la evolución del mercado, desarrollo de nuevos productos, hace innovaciones de proceso, del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad de la planta o mejorar los niveles de productividad.
6. **Relaciones con los compañeros:** Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal. También se le llama relaciones interpersonales o humanas.
7. **Liderazgo:** Es la dirección y desarrollo de los subordinados, el tipo de autoridad que ejerce y de los objetivos que logra con su equipo de trabajo, la forma como asigna las tareas, motiva al personal y alcanza los resultados. Asimismo su sensibilidad o indiferencia a los problemas de los empleados y el interés de encontrar soluciones.

8. Responsabilidades: Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento de sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Mantiene bien cuidado los bienes, enseres, dinero a su cargo y controla al personal a su cargo.
9. Puntualidad: Evalúa la exactitud con que cumple los plazos de entrega de los lotes de producción o las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como su índice de asistencia e inasistencia.
10. Planificación: Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia: Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros (Factores mas usados en la evaluación del Desempeño, 2010).

## **1.9 Técnicas de la evaluación del desempeño**

Independientemente de las técnicas que se utilicen, el sistema de evaluación del desempeño puede seguir tres enfoques:

### **1.9.1 Evaluación por factores**

Se basa en la definición y medición de las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para el correcto desempeño del puesto de trabajo.

### **1.9.2 Evaluación por objetivos**

Este enfoque parte del consenso entre evaluador y evaluado sobre una serie de objetivos que este último debe conseguir en un periodo de tiempo determinado. La evaluación se realiza en función del grado de consecución de esos objetivos.

### **1.9.3 Evaluación mixta**

Engloba los dos enfoques anteriores. Se evalúan tanto competencias, como resultados (Martinez Guillen M. d., 2003, pág. 290).

## **1.10 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. (...). Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- a. Métodos de escalas gráficas
- b. Método de elección forzada
- c. Método de investigación de campo
- d. Método de incidentes críticos
- e. Métodos mixtos (Chiavenato, 2011, pág. 207).

### **1.10.1 Métodos de escala gráfica**

Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las

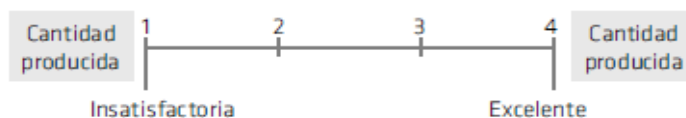


columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:

- a. Escalas graficas continuas: Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
- b. Escalas graficas semi continuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
- c. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. (...) (Chiavenato, 2011).



**Figura 9.3** Escalas gráficas continuas.



**Figura 9.4** Escalas gráficas semicontinuas.



**Figura 9.5** Escalas gráficas discontinuas.

(Chiavenato, 2011, pág. 208)

#### Ventajas del método de escalas gráficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

#### Desventajas del método de escalas graficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su "campo psicológico". Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, inclina a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Por este mismo efecto, un evaluador muy exigente puede considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados (pp. 207-209).

### 1.10.2 Método de elección forzada

El método de elección forzada (*forcedchoicemethod*) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas. (...).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____				Sección/Departamento: _____			
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena presencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	3			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura 9.9 Evaluación del desempeño con el método de elección forzada.

(Chiavenato, 2011, pág. 213)

### Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (*halo effect*).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

### Desventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada tiene las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

### **1.10.3 Método de investigación de campo**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Un problema de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es que se necesita la realimentación de datos relativos al desempeño de los empleados. Sin esa realimentación, el área de RH no está en condiciones de medir,

controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación decampo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño. (...).

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio*     Satisfactorio*     Insatisfactorio	
<b>Evaluación inicial</b>	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
<b>Análisis complementario</b>	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
<b>Planificación</b>	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
<b>Seguimiento</b>	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

**Figura 8.7** Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo.

(Chiavenato, 2009, pág. 257)

Ventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales

necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.

2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo tiene las siguientes limitaciones:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

#### **1.10.4 Métodos de incidentes críticos**

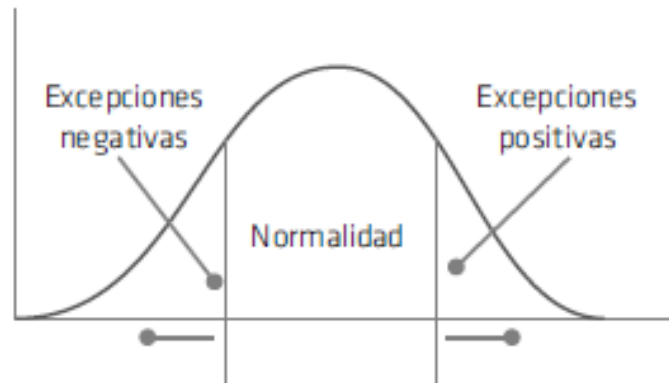
Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial.

Características del método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o

negativos (fracaso). (...).Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.



**Figura 9.11** Los incidentes críticos o excepcionales.

(Chiavenato, 2011, pág. 215)

Lado rojo			Lado azul		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo

Factor de evaluación: **Productividad**

Elemento:

A - Trabajó con lentitud  
B - Perdió tiempo en el periodo de trabajo  
C - No inició su tarea con celeridad

Elemento:

A - Trabajó con velocidad  
B - Economizó tiempo al realizar el trabajo  
C - Inició de inmediato su nueva tarea

**Figura 9.12** Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos.

(Chiavenato, 2011, pág. 215).

### **1.11 La responsabilidad de la evaluación del desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas opciones implica una filosofía de acción (Chiavenato, 2011).

**El gerente:** En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y la evaluación de sus subordinados. En ellas el propio gerente o supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

**La propia persona:** En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

**El individuo y el gerente:** Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es en esencia democrática, participativa,



incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos mediante consenso: es el primer paso de la nueva y participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe obtener un beneficio, y el evaluado, sin duda, una parte directa del mismo, como un premio o algún tipo de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener cierto tipo de comportamiento.
2. Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo: en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.
3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos: una vez definidos los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficacia. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo necesario para alcanzar los objetivos deseados.
4. Desempeño: se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos: se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo

tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.

6. Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta: esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

El equipo de trabajo: Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

El área de Recursos Humanos: Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular.

La comisión de evaluación: En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la

organización o su representante, el dirigente de RH y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema, (...).En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecerlos objetivos en forma de consenso (pp.203-205).

### **1.12 Frecuencia en la evaluación del desempeño**

(Brazzolotto, 2012) La práctica actual indica, que en la mayoría de las empresas se inclina por la evaluación anual o semestral y cuando se trata de trabajadores nuevos, su frecuencia es mayor durante el primer año. Esto se evidencia cuando la evaluación es formal, es decir, que hay una planificación para su desarrollo.

De todas formas, la frecuencia de la evaluación del desempeño va a depender de factores tales como los ciclos propios de la empresa. Por ejemplo, si se evalúa al personal en función de la producción, y el ciclo de este proceso es de cien días, la frecuencia de la evaluación se ajustara a ese periodo.

Otro factor a considerar, es el tiempo necesario para poner en práctica las correcciones necesarias que demanden los resultados de las evaluaciones anteriores. Podría suceder que con evaluaciones de, por ejemplo un mes de frecuencia, no existiera el tiempo suficiente para que el empleado mejore sus puntos débiles entre una evaluación y otra.

Por último, hay que tener en cuenta cual es la tolerancia para interrumpir el trabajo actual en pos de realizar el procedimiento de evaluación del desempeño. Llevar a cabo la evaluación requiere ocupar tiempo de actividades presentes a fin de lograr un mejor desempeño en el futuro, hay que encontrar equilibrio entre estos dos aspectos (pp. 14-15).

## **Capítulo II. Evaluación del desempeño en el sector público**

Este capítulo explica que es la evaluación del desempeño para su comprensión en el sector público.

### **2.1 Términos y definiciones**

#### **2.1.1 Sector público**

Por sector público se entiende el conjunto de instituciones u organismos que regulan, de una forma u otra, las decisiones colectivas de carácter político, económico, social y cultural de un país (Baena, 2009).

El sector público, es una parte del Estado que se ocupa tanto de la producción, la posesión, la venta, el suministro, entrega y distribución de bienes y servicios por y para el gobierno o sus ciudadanos, ya sea nacional, regional o local/ municipal (Definición Sector público, s.f).

Conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple o hace cumplir las políticas o voluntades expresadas en leyes (Benavides Acevedo, 2013).

#### **2.1.2 Servidor público**

Es considerado un servidor público toda persona física que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública, los servidores públicos son responsables por los actos u omisiones en que puedan incurrir en el desempeño de sus respectivas funciones (Defición de servidor público, 2016).

Cualquier funcionario o empleado del Estado o de sus entidades, incluidos los que han sido nombrados, designados o electos para desempeñar la función pública al servicio del Estado. También será considerado servidor público toda persona natural que se desempeña como funcionario o empleado con el ejercicio de autoridad o jurisdicción o bien sin ella, por elección directa o indirecta, o por nombramiento de autoridad competente, por concurso y/o cualquier otro medio legal de contratación, que participa de manera principal o secundaria en las funciones o actividades públicas de los organismos (...) ( Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2002).

### **2.1.3 Evaluador**

El evaluador toma nota de anécdotas que describen todo lo que haya hecho el empleado y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz (...). El evaluador califica al empleado sujeto a los puntos de una escala numérica (...) (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 199).

Son los Jefes Inmediatos de Libre Nombramiento y Remoción, responsables de elaborar las evaluaciones del desempeño laboral de los servidores públicos que se encuentren a su cargo, en los plazos establecidos (Presidencia de la República, 2015, pág. 3).

Persona o Comisión Evaluadora responsable de realizar la Evaluación del Desempeño laboral (Sánchez Saavedra, 2007, pág. 43).

### **2.1.4 Meta institucional**

Resultados esperados del desempeño de la entidad, expresados en términos de calidad, magnitud o cantidad, desarrollo de los planes, programas, proyectos, como respuesta a las demandas de los usuarios y beneficiarios (Alcaldía de Medellín, 2017).

### **2.1.5 Instrumentos de evaluación**

Mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba (Sánchez Saavedra, 2007, pág. 47).

Son las herramientas que se utilizan para efectuar el proceso de evaluación del desempeño, serán elaboradas por las instituciones, basándose en las necesidades y requerimientos de la misma (Izquierdo Monterroso, 2006, pág. 82)

### **2.1.6 Indicadores de desempeño**

Un indicador de desempeño es una medida que describe cuán bien se están desarrollando los objetivos de un plan, programa o proyecto (Schuschny, 2007).

Son instrumentos que permiten cuantificar y evaluar diferentes variables con el objetivo de tomar decisiones en todos los ámbitos de la sociedad (Raúl, 2013).

“Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución. “Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo” (Bonney & Armijo, 2005, pág. 23).

### **2.1.7 Evidencias**

La evidencia demuestra o manifiesta algo; refiere de manera precisa, si la persona es capaz de realizar la función requerida. Las evidencias son la manifestación del desarrollo de la competencia de una persona (...). (Monzó Arévalo, 2006, pág. 82).

Permite reunir datos e información, opiniones y actitudes de las personas involucradas por medio de técnicas de cuestionarios para obtener información y tabular los resultados en razón de criterios estadísticos (Chiavenato, 2009, págs. 552-553).

Evidencias o soportes: Son los fundamentos que permiten establecer objetivamente el avance o cumplimiento de los resultados frente a los compromisos pactados y constituyen los hechos o elementos que sirven de base para determinar la validez de las evidencias. Estas podrán ser aportadas tanto por el evaluador, como por el evaluado como responsables directos de su recolección o quienes se definan al momento de la fijación de los compromisos laborales (Gil, Junca, Mendez, & Meneses, s.f).

### **2.1.8 Planes de mejoramiento individual**

Es un elemento del modelo estándar de control interno, que contiene las acciones de un mejoramiento que debe ejecutar cada servidor público, para mejorar su desempeño y el desempeño del área a la cual pertenece, para una mayor productividad de las actividades o tareas bajo su responsabilidad (Martinez, s.f, pág. 1).

Elemento de control, que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada uno de los servidores público para mejorar su desempeño y el del área organizacional a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad (Alcaldia de Santiago de Cali, 2010).

## **2.2 Evaluación del desempeño del servidor público**

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales (Gil, Junca, Mendez, & Meneses, s.f)

Creada con el fin de suministrar información, basada en evidencias que demuestren las competencias del servidor, con el propósito de orientar la toma de

decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio y las acciones de mejoramiento individual e institucional (párr. 1-2).

(Pérez Gonzalez, 2002) Una de las mayores condicionantes para obtener más y mejores resultados, corresponden al adecuado desempeño de las personas que intervienen para llevar a cabo la ejecución de las políticas y actuar en los ámbitos gubernamentales. Comúnmente todos los servidores públicos desean obtener buenos resultados y alcanzar los objetivos y metas planteadas en las distintas políticas, pero se no se verifican los esfuerzos, por lo cual no se tiene en claro si estos fueron suficientes y si la capacidad del personal interviniente se encuentra al nivel exigido para obtener los resultados buscados.

La evaluación del desempeño permite contar con una retroalimentación a los servidores públicos, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor. Se requieren medidas precisas de desempeño para una adecuada selección de quienes deben conformar el equipo de trabajo, también permite decidir quiénes son lo merecedores de promoción y compensar esfuerzos. Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para refinar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos (...).

La evaluación del desempeño de los servidores públicos, debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de los resultados como del comportamiento de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de los objetivos estratégicos.

En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las mejoras de acciones y reconocimiento, así mismo es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los servidores públicos hacia las prioridades estratégicas del ejecutivo federal (párr. 1-2,4-5).



### **2.2.1 ¿A quiénes se evalúa en el sector público?**

Se aplica a los servidores de carrera administrativa y en periodo de prueba que presten sus servicios en las entidades que se rigen por la ley (...) o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legal, mientras dichas entidades adoptan su propio sistema de evaluación del desempeño laboral (...) (Gil, Junca, Mendez, & Meneses, s.f).

### **2.2.2 ¿Por qué la evaluación es un proceso?**

Porque es un conjunto de operaciones a que se someten los datos para seguir un determinado fin. El caso particular de la evaluación del desempeño es:

- a. Encontrar problemas de supervisión al recurso humano.
- b. Interacción del trabajador, con el cargo que ocupa y con la institución para la cual labora.
- c. Falta de aprovechamiento de potencial humano para el cargo.
- d. Motivación e incentivos mediante ascensos, adiestramiento y capacitación constante.
- e. Fomentar la carrera administrativa. Para alcanzar un mejor desarrollo económico y social.

(...).La evaluación del desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar de desempeño, el mayor interesado el evaluado debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber porque y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse (Izquierdo Monterroso, 2006, pág. 37)

### **2.2.3 Razones para evaluar el desempeño del servidor público**

1. Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
2. Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
3. Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
4. La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas (Lavanda Riategui, s.f).

### **2.2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño en el sector público**

Generales:

1. Establecer la necesidad de crear un reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores del organismo ejecutivo, la cual servirá de base para recomendar ascensos, capacitaciones e incrementos salariales, traslados, permutas de acuerdo con la escala correspondiente y a las posibilidades del Estado. Tal como lo establece la Ley.
2. Reconocer el buen y deficiente desempeño y cumplimiento laboral, dando mayor transparencia y equidad a la carrera laboral, del servidor público.

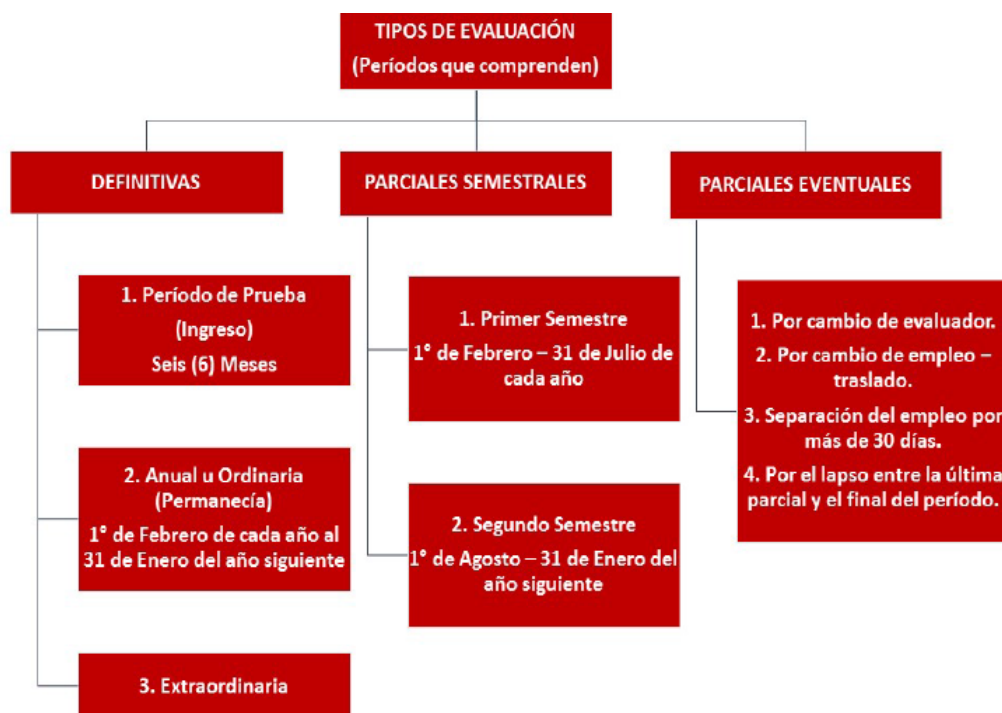
Específicos:

1. Determinar el nivel de rendimiento laboral de todos los servidores del organismo ejecutivo, a través de la evaluación del desempeño, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo y de esa forma proporcionar un mejor servicio público.

2. Que a través de la evaluación del desempeño se pueda proporcionar a los trabajadores del organismo ejecutivo, compensaciones o incentivos con base a los resultados.
3. Que cada supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación con el supervisado, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.
4. Construir los antecedentes de los servidores públicos, de modo tal que cada nuevo jefe pueda conocer rápidamente sus desempeños.
5. Obtener información para planificar actividades futuras y detectar necesidades de capacitación.
6. Asistir a los organismos del Sector Público Nacional en programas para la modernización de la gestión, el mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios, y la incorporación de nuevas tecnologías de información.
7. Organizar los registros requeridos para el seguimiento y evaluación del funcionamiento del sistema y elaborar los programas que facilitaran la consulta y utilización de los mismos por parte de las jurisdicciones y entidades comprendidas en el sistema.
8. Construir un sistema permanente de evaluación de la capacitación que produzca información sobre la contribución específica de esa a una gestión pública transparente efectiva y de calidad mediante un Programa de Evaluación del Impacto de la Capacitación en la Administración Pública (Izquierdo Monterroso, 2006, págs. 27-28).

Definir, implantar y evaluar métodos y mecanismos para gestionar el desempeño del personal en la administración del Estado a los fines de garantizar la profesionalización de la función pública (Ministerio de administración pública, 2017).

## 2.2.5 Clases y periodos de evaluación del desempeño laboral del servidor público.



(Presidencia de la República, 2015, pág. 12)

El sistema tipo incluye tres (3) clases de evaluación, las evaluaciones definitivas, evaluaciones parciales semestrales y evaluaciones parciales eventuales.

1. Evaluaciones definitivas: Son evaluaciones definitivas para el sistema general de carrera y para aquellos sistemas que no tengan regulación específica en la materia, las siguientes:
  - a. Evaluación del periodo de prueba: Su objetivo se enmarca en establecer las competencias del servidor para desempeñarse en el empleo para el cual concurso, se realiza una vez concluido el termino de seis (6) meses y se debe producir a más tardar quince (15) días después de finalizado. Durante el periodo de prueba, solo es procedente fijar al empleado compromisos relacionados con el propósito principal del empleo y las funciones descritas en el manual respectivo.

- b. Evaluación anual u ordinaria: Abarca el periodo comprendido entre el primero (1°) de febrero y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente; se debe producir a más tardar el quince (15) de febrero de cada año e incluye dos evaluaciones parciales semestrales.
- c. La evaluación extraordinaria: Se realizara cuando el jefe del organismo la ordene por escrito, basado en información soportada sobre el presunto desempeño deficiente del servidor. Esta evaluación solo podrá ordenarse después de que hayan transcurrido, por lo menos, tres (3) meses desde la última evaluación definitiva y comprenderá todo el periodo no evaluado, teniendo en cuenta las evaluaciones parciales que se hayan realizado.

En todos los casos, las evaluaciones definitivas deberán ser motivadas.

- 2. Evaluaciones parciales semestrales: Son aquellas que permiten evidenciar el porcentaje de avance en que se encuentra el servidor en relación con el cumplimiento de los compromisos fijados. Las evaluaciones parciales semestrales conforman la evaluación anual u ordinaria.
  - a. Primera evaluación parcial: Corresponde al periodo correspondido entre el primero (1°) de febrero y el treinta y uno (31) de julio de cada año, periodo que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de agosto del mismo año.
  - b. Segunda evaluación parcial: Corresponde al periodo comprendido entre el primero (1°) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente, periodo que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de febrero de cada año. (...).
- 3. Evaluaciones parciales eventuales: Son evaluaciones parciales eventuales del desempeño laboral de los empleados, las que deben realizarse en los siguientes casos y circunstancias:
  - a. Por cambio de evaluador, quien deberá evaluar a sus subalternos antes de retirarse del empleo. También se produce cuando cambie uno de los integrantes de la comisión evaluadora.

- b. Por cambio definitivo de empleo del evaluado, como resultado de traslado.
- c. Cuando el servidor deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por suspensión o por asumir por encargo las funciones de otro o con ocasión de licencias, comisiones o de vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones administrativas sea superior a treinta (30) días calendario. (...) (Gil, Junca, Mendez, & Meneses, s.f).

### **2.2.6 Sistema de calificación del servidor público**

La calificación de la evaluación del desempeño es el juicio objetivo o dictamen que, por el desempeño en un periodo determinado, se emite sobre la conducta laboral y el resultado alcanzado por el empleado en cumplimiento de sus funciones, y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales, con base en los resultados del proceso de evaluación. (...) (Sánchez Saavedra, 2007, pág. 41).

Volviendo al tema del sistema de evaluación del desempeño del empleado público, éste se basó en el sistema de calificación de escala numérica y para entender el sistema, es importante establecer en que consiste. Este consiste en que la calificación de la escala incluye dos aspectos (Izquierdo Monterroso, 2006)

1. Cuantitativo. Que evalúa numéricamente de uno a 9; y
2. Cualitativo. Expresado en palabras, como: Nunca, a veces, aproximadamente la mitad de las veces, casi siempre, siempre, describiendo así, el rasgo que se está evaluando.

La calificación total se obtiene promediando todos los rasgos y refiriéndose a la siguiente tabla de calificaciones cualitativas, ejemplo:

Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa
De 0 a 1.8	Insuficiente
De 1.9 a 3.6	Escaso
De 3.7 a 5.4	Medio
De 5.5 a 7.2	Bueno
De 7.3 a 9.0	Optimo <sup>4</sup>

(Izquierdo Monterroso, 2006, pág. 14)

En el sistema se hace especial énfasis en el reclutamiento, como en la evaluación obviando otros aspectos como la selección, la contratación, la entrevista y otros que son importantes dentro del proceso de la administración de recursos humanos, en el presente informe se menciona que lo más importante de la aplicación de la evaluación del desempeño es lograr fortalecer, incentivar y encaminar a los empleados a prestar un mejor servicio y simultáneamente recibir mejores prestaciones.

Descripción del instrumento: La escala numérica de calificación evalúa a través de seis rasgos:

1. Responsabilidad
2. Criterio
3. Relaciones interpersonales
4. Actitud hacia el trabajo
5. Supervisión
6. Calidad humana

Cada rasgo debía ser evaluado a través de preguntas, adjudicándoles el punteo que les corresponde, así como la calificación cualitativa, para luego, promediar las calificaciones y obtener el punteo total del rasgo, cuantitativa y cualitativamente (pp.13-14).

### **2.2.7 Usos del resultado de la evaluación**

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

1. Adquirir los derechos de carrera
2. Ascender en la carrera como resultado del periodo de prueba.
3. Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios.
4. Planificar la planificación y la formación
5. Determinar la permanencia en el servicio.
6. Acceder a encargos.
7. Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de periodo.

Además de los usos señalados en la ley, la evaluación del desempeño laboral de los servidores debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los manuales de funciones y competencias laborales, para diseñar o reorientar planes, programas, y proyectos del área o de la entidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores (Gil, Junca, Mendez, & Meneses, s.f).



### **2.2.8 Medidas correctivas de la evaluación del desempeño**

1. Capacitación. Las instituciones que están siendo poco productivas necesitaran capacitar a sus empleados.
2. Análisis de sueldos y salarios. Comparará el desempeño con la remuneración de los empleados de una manera detallada, determinando si es adecuada dicha remuneración para las actividades del puesto. También se comparara con los demás niveles de la organización para buscar relación proporcional entre los mismos niveles de la estructura organizacional.
3. Solución de problemas. Cuando una situación determinada requiere de una evaluación para conocer sus causas y solucionar la dificultad.
4. Reestructuración de personal. Una evaluación de desempeño ayuda cuando por cualquier causa es necesaria una reestructuración. Esta evaluación puede contribuir a determinar cómo tendría que ser la nueva estructura.
5. Revisión de desempeño. Es necesario revisar el comportamiento del empleado que esté relacionado con el trabajo (Izquierdo Monterroso, 2006, pág. 43).

### **2.3 Proceso de la evaluación del desempeño en el sector público**

El punto de partida del proceso de ED es identificar las metas de desempeño. Después, este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quien será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, los métodos que se utilizaran (...). Durante el proceso, se anticiparan y se consideraran los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después la administración proporcionara *coaching* (...), a medida que avanza el periodo de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo (Wayne Mondy & Noe, 2005, pág. 256).

## **2.4 Por qué es preciso el programa de evaluación del desempeño en las instituciones públicas**

La evaluación del rendimiento debe ser clave en el desarrollo de los empleados y en su productividad. En teoría, provee al empleado la retroinformación sobre su desempeño en el puesto; esto conduce a mayor claridad en cuanto a las expectativas de la organización y dirige con más efectividad las habilidades y los esfuerzos del empleado (...) (Klingner & Nalbandian, 2002)

Algunas organizaciones no la consideran muy en serio y lo ven como una pérdida de tiempo; en otras si, tiene un papel importante en la distribución de los premios de la organización y, con frecuencia, se convierte en un fomentador de mucha tensión en las relaciones entre el empleador y el empleado (p.308).

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización (Montoya, 2009).

## **2.5 Importancia de la evaluación del desempeño en las instituciones**

En la actualidad, las corrientes de impulso a la calidad y a la eficiencia, han considerado a la evaluación como un referente indiscutible para la apreciación del desempeño personal e institucional (Monzó Arévalo, 2006, pág. 47).

Como es evidente, la administración pública ha ido evolucionando en las últimas décadas desde el modelo burocrático tradicional a uno gerencial enfocado a los resultados. Esto debido a que cada vez más los ciudadanos exigen instituciones públicas de calidad, más eficientes y eficaces, estas demandas han conducido a que los gobiernos se transformen y se modernicen para el beneficio colectivo, (...).Frente a

la necesidad de conocimiento, la evaluación del desempeño se constituye una herramienta útil para considerar efectivamente al personal en la toma de decisiones de la organización: para mejorar los procesos administrativos, para mejorar la política que enmarca o define el proceso,(...) (Aranibar, 2010, págs. 6-7).

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las organizaciones, por que ayuda a implementar estrategias y afinar eficacia, (...). La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera (Alzate, 2016).

De igual manera evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización (Evaluación del desempeño laboral y su importancia en las empresas, 2017).

La razón principal para que los procesos de evaluación del desempeño existan en una empresa es por que ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales, (...) Por último, los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general (La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones, s.f).

Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece las normas de este y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones. La evaluación del

desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 296).

Finalmente (Chiavenato, 2009, pág. 81) Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

### **Capítulo III. Relación de la evaluación del desempeño con otras funciones de la administración de los recursos humanos.**

Este capítulo muestra la relación de la evaluación del desempeño con otras áreas de la administración de los recursos humanos, con el propósito de lograr su eficaz aplicación.

#### **3.1 Definiciones y conceptos**

Dada la importancia que la administración de los recursos humanos tiene para las organizaciones existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

##### **3.1.1 Administración de los recursos humanos**

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler & Varela, s.f).

Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia(Dessler, 2009, pág. 2).

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los

objetivos. La administración comprende la coordinación de los recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos (Chiavenato, 2000, pág. 126).

La administración de recursos humanos “Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (...) (Administración de Recursos Humanos ¿Cómo funciona?, 2004).

La administración de recursos humanos, la gente, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular (...) (Barquero, 1987, pág. 21).

### **3.1.2 Recursos humanos**

La expresión de recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales (Chiavenato, 2011, pág. 2).

Es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación de las personas con la organización, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas en la sociedad, (...), y como tal su responsabilidad es la dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que esta actúe (Maristany, s.f, pág. 11).

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea, (...). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización, y decide el manejo de los demás que son físicos o materiales. Además constituyen, un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo (Chiavenato, 2000, pág. 128).

Se llama recursos humanos al “Conjunto de empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización” (Montes Alonso & Gonzalez Rodriguez, 2006, pág. 9).

### **3.1.3 Capital humano**

(Dessler & Varela, s.f, pág. 9) El capital humano se refiere a los conocimientos, educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva (Chiavenato, 2011, pág. 58).

(Castillo Contreras, 2012, pág. 11) Aquí se definirá al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.

### **3.1.4 Talento humano**

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona; implica saber (conocimientos) querer (compromiso) y poder (autoridad) (Alvarado Nando & Barba Abad, 2016).

El talento humano es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto a un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa (Talento (aptitud) - Wikipedia, la enciclopedia libre, s.f).

## **3.2 Importancia de administración de los recursos humanos**

Los recursos humanos no solo se deben entender como la presencia física de los trabajadores, sino como la estructura encargada de cautelar al capital humano,

promover su desarrollo, contribuir a elevar sus niveles de eficiencia y procurar su satisfacción integral. (Montalván, 1999) Afirma que los “Recursos humanos es la herramienta más valiosa y efectiva con que cuentan las empresas que quieren alcanzar sus objetivos fundamentales” (p.17).

La dirección empresarial japonesa, después de la segunda guerra mundial, comprendió que el recurso más valioso y abundante de su país era la mano de obra. A partir de ese momento, conjuntamente con la preocupación de sus productos, concedieron una atención prioritaria a sus recursos humanos. La oficina de personal, asumió un papel vital. Incluso el resto de las gerencias incluidas las de los niveles jerárquicos más altos, aceptaron, como el más importante de los medios productivos el recurso humano de la organización (Barquero, 1987, pág. 22).

La dimensión humana adquiere mayor relevancia y las empresas necesitan disponer del mejor capital humano por que será precisamente el conocimiento, la experiencia y el saber hacer de los empleados lo que proporcione el valor añadido al producto en el mercado (...) (Montes Alonso & Gonzalez Rodriguez, 2006, pág. 10).

Como parte de una organización, es de vital importancia el idóneo manejo del personal, quienes son la base de la dinámica y desarrollo productivo de la misma, que permitirán dar resultados eficaces y eficientes (Garcis Mor, 2012).

Por lo tanto, la administración de recursos humanos, va a dar pauta a que se hable del éxito de la organización, misma que consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de las técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (párr.1-2).

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social (Werther & Davis, 2008, pág. 8).



La administración de los recursos humanos juega un rol fundamental en la provisión de personal idóneo a fin de promover el desarrollo de la empresa y evitar conflictos, fricciones y la baja en la calidad de la institución (Abado Torres, 2015, pág. 6).

Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a la gente y no necesariamente a través de cursos directos, más adelante veremos que hay muchas maneras de capacitarse, aquí se establecen como importantes las siguientes (Castillo Contreras, 2012)

1. Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores.
2. Practicar una comunicación abierta y participativa.
3. Estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos.
4. Establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional.

En la medida en que las organizaciones traten de fomentar algunos de los aspectos señalados, los trabajadores desarrollarán también actitudes y aptitudes acordes con las nuevas demandas, esto implica el desarrollo de un sentido de compromiso y lealtad a la organización que a la larga se manifestará como permanencia de aquellos que no sólo aportan su talento, sino que apoyan al desarrollo de los demás empleados (p.19).

### **3.3 Objetivos de la administración de los recursos humanos**

Los objetivos de la administración de los recursos humanos derivan de los objetivos de la propia organización. El objetivo principal de cualquier organización es la producción y distribución de algún producto o servicio, y para alcanzarlo necesitan a sus empleados (...) (Montes Alonso & Gonzalez Rodriguez, 2006, pág. 9).

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (...). Los objetivos de la administración de recursos humanos, derivan de los objetivos de la organización. Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles (Chiavenato, 2000, págs. 165-167).

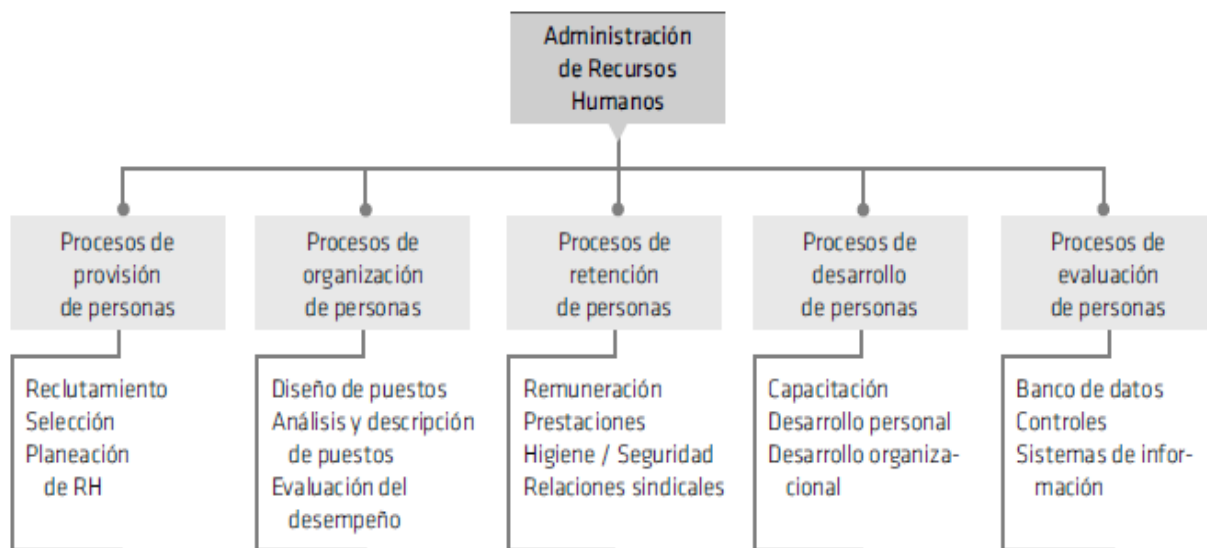
Según (Werther & Davis, 2008) Los objetivos de la administración del capital humano no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales (...).

1. Objetivos corporativos: La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación (...). La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes (...).
2. Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta (...).
3. Objetivos sociales: El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando esta no utiliza sus recursos para el beneficio de la

sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

- Objetivos personales: El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa (...) (p.10).

### 3.4 Procesos de la administración de los recursos humanos



**Figura 4.12** Procesos y subprocesos en el área de RH.

(Chiavenato, 2011, pág. 103)

- Procesos para integrar a las personas: Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyendo el reclutamiento y la selección de personal.
- Procesos para organizar personas: Son procesos de diseño de actividades que las personas realizarán en la empresa. Incluyen el diseño organizacional, análisis y descripción de puestos, colocación y evaluación de desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen la remuneración, recompensas, prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y persona, incluyen la administración del conocimiento, competencias, aprendizaje, desarrollo de carreras y programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas: Son procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las persona. Incluyen la administración de la cultura organizacional, clima, disciplina, higiene y seguridad y calidad de vida.
6. Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas, verificando resultados. Incluyen banco de datos e información administrativa (Martinez Bejarano, 2015).

### **3.5 Rol del capital humano en las organizaciones**

Los recursos humanos, mejor expresados como potencial humano constituye en toda organización el factor principal e indispensable para prestar servicios de calidad y lograr las metas y objetivos fijados, cualquiera fuera su naturaleza administrativa, operativa e incluso política (Los Recursos humanos en la administración pública, 2006).

De igual manera (Pública, 2004) “las personas son la savia de toda organización y en la administración pública son los agentes de su reforma y renovación. Los conocimientos, la aptitud, los valores y las actitudes de los funcionarios son cruciales para la eficacia del Estado” (p.2).

### **3.6 Relación de la evaluación del desempeño con otras funciones**

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz seguirá siendo una prioridad para la administración de recursos humanos (Wayne Mondy & Noe, 2005, pág. 253).

#### **3.6.1 Planeación de los recursos humanos**

Un sistema de evaluación del desempeño bien elaborado debe proporcionar un perfil de los puntos débiles y fuertes que en materia de recursos tiene la organización para conocer posteriormente su estado, aspectos a reforzar o erradicar. Esto permitirá un nivel más alto de competitividad tanto para la empresa como a la persona por que se alimentaran procesos orientados al mejoramiento como: Planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, capacitación y programas de compensación. El potencial humano requiere de un mantenimiento y estímulo permanente para garantizar su desarrollo.

El establecimiento de una política bien definida de administración del recurso humano permite concretar estrategias de mejoramiento, crecimiento y desarrollo para el personal.

#### **3.6.2 Reclutamiento y selección de personal**

Las clasificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de una vacante y para determinar su actitud frente al proceso en el periodo de prueba y periodos posteriores. Al validar las pruebas de selección, la clasificación de los empleados se puede utilizar como variable contra la que se comparan las calificaciones en las pruebas. En este caso la determinación

correcta de la prueba de selección dependerá de la precisión de los resultados de la evaluación.

Un sistema efectivo de evaluación de desempeño es importante desde el proceso de reclutamiento unido con el de selección. Hará especial énfasis en los factores relevantes o indicadores de gestión que evalúan el desempeño de ciertos cargos de acuerdo con las funciones. Tanto el reclutamiento como la selección tendrán mayor economía de tiempo en sus procesos pertinentes por la existencia de claridad en los puntos de evaluación.

### **3.6.3 Capacitación**

Una evaluación del desempeño, debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo del evaluado. Si se encuentran debilidades en un empleado o en cierto grupo se pueden sugerir capacitaciones al respecto que intenten erradicar el problema. Al identificar deficiencias que pueden afectar de manera adversa el desempeño se podrán desarrollar programas de recursos humanos que permiten el aprovechamiento de puntos fuertes minimizando deficiencias.

Las empresas no pueden pretender que la evaluación se convierta en un fin, sino en el medio que permita al individuo crecer en los ámbitos personal y laboral. En la medida que se desarrolla el trabajador, crecerá la organización y viceversa; en la medida que se estanquen los empleados, se estancara la organización.

De acuerdo con la herramienta utilizada en la evaluación del desempeño, la capacitación será un punto clave para la competitividad organizacional, más que capacitación es un plan de mejoramiento que fija aspectos relevantes de los resultados de la evaluación. Los evaluadores deben tener bases muy sólidas en el manejo de la herramienta para generar planes de acción ante las debilidades y fortalezas de la empresa y de los clientes internos y externos interviniendo adecuadamente en la

metodología implementada, personal involucrado, visión, misión, valores y políticas organizacionales.

Aplicando un sistema de evaluación no se garantiza que las personas queden capacitadas, sin embargo cuando el sistema es confiable sus resultados ayudan a determinar las necesidades de capacitación y desarrollo.

Después de la evaluación se determina el plan de mejoramiento a utilizar, porque se muestran puntos críticos a intervenir que afectan positiva o negativamente los procesos que se hayan llevado a cabo durante cierto periodo.

Generalmente el mejoramiento del desempeño es logrado con las evaluaciones periódicas, se recomiendan periodos de seis meses a un año máximo. Las evaluaciones permiten detectar las necesidades de capacitación al identificar las limitaciones de sus empleados.

Esto conduce a un mejoramiento constante acorde a las necesidades y limitaciones de los empleados (Giraldo Henao, 2004, págs. 14-16).

#### **3.6.4 Programas de compensación**

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es el corazón de un plan estratégico de una empresa

#### **3.6.5 Planeación y desarrollo de la carrera**

Los datos de la evaluación de desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes

pueden utilizar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

### **3.6.6 Relaciones internas con los empleados**

Los datos de la evaluación de desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización permite una mejor administración de las funciones del personal, pues los datos obtenidos son de gran ayuda para los programas de compensación, los cuales incluyen: ajustes salariales, transferencias, ascensos, despidos. Así como para el reclutamiento y selección, ya que los resultados del proceso de evaluación sirven de guía para juzgar las respuestas futuras de los nuevos solicitantes, y de igual forma, evaluar si la decisión de selección e ingreso a la empresa del empleado evaluado fue correcta. De igual forma se pueden identificar programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las debilidades e incrementen las oportunidades para el empleado en cuestión, por medio de esto se puede determinar el potencial de una persona e implementar planes de carrera por parte del gerente que le permitan al empleado realizarse tanto profesional como personalmente.

La evaluación de desempeño es un proceso que le ofrece a la organización la oportunidad de crecer y desarrollarse frente a las demás empresas, ayudando a que se beneficien tanto los trabajadores como a la empresa en sí. Es un proceso que influye en todas las demás procesos y actividades que se realicen en la administración de recursos humanos, y tiene gran valor sobre las decisiones que se tomen con relación al personal, por tal motivo es de gran importancia que se desarrolle de manera adecuada y cumpla con todos los requerimientos necesarios para su perfeccionamiento.

(García A., 2011, págs. 53-54).



## **Capítulo IV. Aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación del desempeño en las organizaciones del sector público**

El presente capítulo expone los aspectos claves del programa de evaluación del desempeño para el conocimiento de su correcta aplicación en el sector público.

El éxito de cualquier programa con relación al personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad (Alles, 2006, pág. 55).

### **4.1 Entrenamiento de los evaluadores**

El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y –también– cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc. (Alles, 2006).

1. Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de recursos humanos puede ejercer una cierta supervisión no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones.
2. Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas, y
3. Deben evaluar de forma justa y objetiva.

El éxito del programa depende de ellos (p.37).

#### **4.1.1 Establecimiento de un plan de evaluación**

Para lograr una mayor eficacia en los programas de capacitación estos deben seguir un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de

evaluación de desempeño, ya que el evaluador debe conocer cuál es el propósito de la evaluación.

Además, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realiza las evaluaciones, quien las efectúa y cuáles son las normas del desempeño. Por último, la capacitación deberá alertar a los calificadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos.

#### **4.1.2 Eliminación del error de los evaluadores**

La capacitación también debe focalizarse en eliminar los errores subjetivos que cometen los gerentes al evaluar y que repercuten en resultados subjetivos.

Con cualquier método de evaluación, es preciso tomar en cuenta cierto tipo de errores que podrían surgir. Algunos de ellos, que se explicarán en detalle más adelante, son el efecto “halo”, efecto de contraste, tendencia central, etc. (Brazzotto, 2012, pág. 30).

#### **4.1.3 Capacitación para la retroalimentación**

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación. Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La

entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.

2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (*retroalimentación*) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada (Chiavenato, 2007, pág. 268).

Un programa de capacitación para evaluadores deberá proporcionar algunos puntos generales que se deben considerar en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación (Brazzolotto, 2012).

La capacitación en habilidades específicas en las entrevistas de “Evaluación de Desempeño” tiene que abarcar al menos tres áreas básicas: 1) comunicación eficaz,

2) diagnóstico de causas de problemas de desempeño, 3) establecimiento de metas y objetivos.

En síntesis, la entrevista de evaluación de desempeño debe dar al empleado una idea clara acerca de cómo se está desempeñando en su trabajo (retroalimentación), establecer pautas para hacerlo mejor y planes de acción a seguir para utilizar mejor las aptitudes del subordinado (pp.32-33).

## **4.2 Mejoramiento del desempeño**

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas, para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello.

Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente que se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora el desempeño.

Identificar el origen/causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar un plan de acción (Alles, 2006, pág. 41).

### **4.2.1 Identificadores de un desempeño poco eficaz.**

El desempeño es una función de varios factores, pero los podemos resumir en tres aspectos básicos: la capacidad, la motivación y el entorno. Es poco probable que los empleados talentosos, pero con poca motivación, puedan triunfar. Además, existen otros factores del entorno laboral, o incluso del entorno exterior (preocupaciones personales, familiares y de la comunidad), que afectan el desempeño de forma negativa o positiva (Brazzotto, 2012).

Existen tres razones para que los supervisores deban determinar con precisión cuales son las causas del desempeño deficitario de sus empleados.

En primer lugar, la determinación de las causas pueden influir en la forma de evaluar el rendimiento (un supervisor evaluara al empleado en forma distinta si considera que su mal desempeño fue producido por una falta de esfuerzo que si cree que se debe a factores externos a su voluntad).

En segundo lugar, la determinación de las causas puede ser una fuente de conflicto no explícito entre los supervisores y sus trabajadores (...). Por último, la determinación de las causas afecta al tipo de soluciones que se escoge.

#### **4.2.2 Manejo del desempeño ineficaz**

Una vez determinadas las causas de un desempeño deficitario en el empleado, se planean cursos de acción para corregirlas.

Con el objetivo de lograr un mejor desempeño laboral, algunos de los cursos de acción a implementar podrían ser: capacitación en aquellas habilidades o conocimientos necesarios para lograr un desempeño eficaz; transferir al empleado de puesto o de departamento, de esta forma se convertiría en un miembro más eficiente para la organización; y establecer planes para lograr una motivación superior en los empleados.

Ante casos extremos, si el desempeño ineficaz persiste, se separa a la persona de la organización. De todas formas, cualquier acción que se tome para manejar un desempeño ineficaz, deberá hacerse con objetividad, justicia y reconociendo los sentimientos de los empleados.

#### **4.3 Barreras al sistema de evaluación del desempeño**

Las barreras del proceso de evaluación del desempeño se clasifican en dos categorías:

### 4.3.1 Barreras metodológicas

Estas barreras son inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:

- a) Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
- b) Dificultad de análisis del desempeño del individuo.

### 4.3.2 Elementos subjetivos del evaluador

Estos elementos pueden ser preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en los evaluadores:

Cuando los evaluadores incurren en algunos de los errores que se mencionan a continuación, se producen mediciones subjetivas del desempeño. Esto conduce a distorsiones en la calificación, ya que el evaluador no logra conservar su imparcialidad.

- Prejuicios personales: evaluador tiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos lo que puede distorsionar gravemente el resultado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- Tendencia central: algunos evaluadores evitan calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto halo o aureola: una determinada cualidad determina la evaluación completa de una persona. Por ejemplo, un calificado que tiene buena apariencia, puede recibir una calificación más alta sobre cualidades posiblemente no relacionadas, como confiabilidad y cooperación.
- Lenidad opuesto severidad: movidos por el deseo inconsciente de agradar, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas.

Refleja la tendencia a equivocarse hacia el lado generoso, para evitar controversias.

- Efecto de contraste: tendencia que implica que la evaluación del subordinado queda afectada por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.
- Efecto contagio: es la influencia de las evaluaciones pasadas en la presente.
- Error de semejanza: cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen a él.
- Los logros pasados: un excelente historial de un empleado, puede proyectarse sobre el presente.
- Auto comparación: si la persona no realiza el trabajo tal y como lo realizaba el jefe, obtendrá menor calificación.

La corrección de estas y otras situaciones, se realiza mediante una adecuada capacitación y la utilización de métodos de evaluación acordes con el tipo de empresa, el empleado y los objetivos organizacionales (págs. 33-36).

#### **4.4 Características de un sistema eficaz de evaluación del desempeño**

El propósito básico de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño de individuos, los equipos y toda la organización. También puede servir para ayudar en la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales, las transferencias o la terminación de relaciones laborales. Además debe ser defendible legalmente. Aunque no existe un sistema perfecto, todos deben poseer ciertas características. (R & Noe, 2005) Afirma “Las organizaciones deben procurar una evaluación exacta que permita el desarrollo de un plan para mejorar el desempeño individual y grupal” (p. 270).

Es difícil imaginar la competencia entre empresas por ser más eficientes, sin contar con un sistema de evaluación que las apoye, con el fin de lograr el pleno desarrollo tanto de la capacidad operativa como la de los empleados, para ello deben

buscar un sistema de evaluación óptimo que ayude a lograr realmente sus objetivos. Para implantarlo es necesario es necesario considerar los siguientes aspectos generales (Carmona Pizarro, Miranda Barrientos, & Santa Cruz Henriquez, 2003, págs. 68-72).

Conformar un sistema de evaluación a la medida, es un proceso largo y complejo, donde conviene realizar pruebas pilotos para ir hacia un diseño adecuado y definitivo, pero sobre todo para crear el hábito de la evaluación. El sistema ideal sería disponer de las reglas mínimas, desregulando las actividades, desapareciendo los manuales de procedimientos y demás formas limitantes de la actuación y la creatividad, exigiendo solo resultados y transparencia a los grupos, unidades y personas (Pérez Gonzalez, 2002).

Para lograr constituir un buen sistema es conveniente partir de ciertos principios:

1. Evaluación simultánea: Exige la evaluación institucional, grupal e individual de manera conjunta. Toda la institución debe estar comprometida hacia los objetivos claros para dar sentido a la participación del equipo de trabajo y cada uno de los integrantes.
2. Evaluación objetiva: Debe hacerse sobre las bases rectificables y datos no manipulables. Deberá ser obtenida a los mismos rangos o niveles independientes de quien los aplique o realice.
3. Evaluación sustantiva: Hay que evaluar los aspectos sustantivos y no los accesorios, se refiere al cumplimiento de metas, productividad, calidad en el trabajo, entre otros aspectos o también debe considerarse la satisfacción de los usuarios de los servicios.
4. Evaluación social: Es fundamental que la evaluación sea social, que los servidores públicos recuerden su calidad de servidores y que sus clientes son los ciudadanos por lo tanto su responsabilidad es atenderlos. En procesos internos hay que considerar quienes son los usuarios de nuestros servicios y/o productos.
5. Generar compromisos: La evaluación del desempeño debe estar orientada a alentar el espíritu de responsabilidad y de servicio. No deben evaluar el



compromiso con las reglas o procedimientos, sino el esfuerzo para satisfacer a los usuarios.

Un proceso de evaluación del desempeño debe ser bien planeado y organizado, para lograr lo anterior conviene descomponerlo en fases las cuales pueden ser:

- 1) Fase de planeación
- 2) Fase de sensibilización
- 3) Fase piloto
- 4) Fase de operación seguimiento y apoyo
- 5) Fase de evaluación

1. En la fase de planeación se determinan los comportamientos del sistema de evaluación, los instrumentos a utilizar, los datos para evaluar el desempeño, la determinación de agentes evaluados, la filosofía de la evaluación, la retroalimentación y la creación de estímulos para los funcionarios gubernamentales.
2. La fase de sensibilización es muy importante. Deben estar vinculados a un proceso de cambio donde se tiene en claro la razón de ser de la institución y se hayan definido en consecuencia la misión, visión y objetivos estratégicos no solo de la organización, sino de las distintas unidades que la componen.
3. La fase piloto es recomendable, pues permitirá ver si se han previsto todos los aspectos y si es necesario hacer cambios al sistema instrumentado.
4. La fase de seguimiento, operación y apoyo corresponde a la puesta en marcha del sistema en toda la institución y reconoce el conocimiento de todos los miembros de la organización del significado de este sistema, siendo necesario hacer un amplio seguimiento y fortalecer mediante acuerdos tomados por la alta dirección el inicio de su operación para garantizar el éxito de su implantación.
5. La fase evaluatoria consiste en hacer una revisión/evaluación de los resultados obtenidos con base a los objetivos definidos. En esta etapa es de gran utilidad

la referencia del programa piloto el cual estará presente durante todo el uso del sistema.

La evaluación del desempeño se circunscribe en un proceso más amplio de gerencia pública. Un sistema que reconozca el mejor y mayor rendimiento es necesario para la profesionalización de la administración pública. La iniciativa de introducir y potenciar la evaluación del desempeño en los servidores públicos se sitúa en el contexto de incorporación de una nueva cultura administrativa.

Esta nueva modalidad fomenta la comunicación y el diálogo entre superior y subordinado, facilitando la detección de capacidades, oportunidades y necesidades de formación al tiempo que se introducen nuevas formas de trabajo y mejoramiento de la gestión. En consecuencia es preciso asegurar la calidad y consistencia de las apreciaciones creando un sistema basado en parámetros que minimicen la subjetividad.

Un sistema efectivo de evaluación del desempeño de los servidores públicos debe contemplar entre otros, los siguientes principios:

- a) Principio organizativo: Debe ser un instrumento de dirección, mediante el cual se realiza un diálogo entre supervisor y subordinados para saber que se busca obtener y que se espera de los subordinados en términos de resultados y comportamiento.
- b) Principio integral: Debe permitir que los servidores públicos conozcan las expectativas que tienen acerca de su comportamiento la directiva, de difundir las consecuencias que pueden derivarse de la evaluación de dicho rendimiento, para realizar una retroalimentación para todos los miembros de una dependencia.
- c) Principio de transparencia: Debe ser muy claro acerca de cuáles son los mecanismos de evaluación y la aseguración de estímulos y recompensas, que se utilizarán durante la operación de este sistema.

El cumplimiento de estos principios permitirá a la función pública

- a) Mejorar la gestión de cada unidad administrativa, puesto que contribuirá
  - 1. Clarificar actividades y responsabilidades de cada persona y del conjunto.
  - 2. Proporcionar a los mandos y directivos un instrumento de planeación y organización de actividades a través de la dirección por objetivos.
  - 3. Reforzar las funciones directivas de los puestos de mando a través del liderazgo de sus miembros.
  
- b) Mejorar el desempeño de los servidores públicos, ya que facilitara
  - 1. El reconocimiento de la actuación del personal.
  - 2. Otorgar estímulos y recompensa a dicha actuación.
  - 3. El desarrollo de la comunicación superior- subordinado
  
- c) Mejorar la gestión de los recursos humanos, a través de
  - 1. Analizar el nivel de acomodamiento de la persona al puesto.
  - 2. Identificar necesidades de formación
  - 3. Utilizar los resultados en la promoción

Con relación a lo anterior es necesario construir un adecuado sistema de evaluación del desempeño que tome en cuenta los siguientes aspectos:

- 1. Debe diseñarse y aplicarse para todos los niveles y unidades. En la administración pública si acaso deberá excluirse a los titulares de las dependencias.
- 2. Ser objetivo, creíble y de fácil utilización
- 3. Facilitar el dialogo
- 4. Fundamentado en el mutuo respeto
- 5. Ser apoyado por el titular de la dependencia
- 6. Ser aceptado por subsecretarios y directivos
- 7. Ser comprendido y asimilado por los usuarios
- 8. Mantenerse y desarrollarse

9. Formar parte coherente de las prácticas de gestión y desarrollo de los recursos humanos. (...).

Finalmente el lograr la implantación de un sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos en cada instancia gubernamental, permitirá explicar situaciones, establecer objetivos y compromisos con el consecuente éxito en el logro de las metas establecidas. Es necesario involucrar a todos los servidores públicos en la toma de decisiones relativas a cambios futuros en el desempeño de la organización con la finalidad de proveer servicios con calidad a la sociedad (pp.1-4,9).

## Conclusiones

La evaluación del desempeño es una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual se pueden detectar problemas como: la integración del trabajador en la organización o en el cargo que desempeña, identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal, sus fortalezas, capacidades y lo que los caracteriza.

Dentro de la administración de los recursos humanos, encontramos el sistema de evaluación del desempeño, el cual correctamente diseñado es una herramienta esencial para alcanzar muchas de las finalidades en las organizaciones del sector público, ya que proporciona información sustancial para la toma de decisiones en pro del cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

La evaluación del desempeño en el sector público tiene como propósito fundamental determinar la eficiencia de los servidores públicos, lo cual permite prestar un servicio eficaz, creando una imagen positiva de la institución.

Este proceso debe estar basado en la transparencia, la oportunidad de su realización, el apoyo mutuo, el compromiso de quienes participan y la aceptación de retos personales y profesionales.

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño permitirá explicar situaciones, establecer objetivos y compromisos con el consecuente éxito en el logro de las metas establecidas. Es necesario involucrar a todos los servidores públicos en la toma de decisiones relativas a cambios futuros en el desempeño de la organización con la finalidad de proveer servicios con calidad a la sociedad.

Se concluye que el análisis de la evaluación del desempeño permite la comprensión de este proceso en las organizaciones del sector público.

El documento se basa en toda la información especializada en evaluación del desempeño , obtenida de fuentes secundarias.

## Bibliografía

- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (16 de Julio de 2002). *Ley de probidad de los servidores públicos*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf>
- Abado Torres, A. J. (5 de Noviembre de 2015). *Administración y los Recursos Humanos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mobile/trabajo>
- Administración de Recursos Humanos ¿Como funciona?* (1 de Enero de 2004). Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
- Alcaldía de Managua. (Abril de 2015). *Manual de Organización y funciones*. Recuperado el 9 de Junio de 2017, de <http://alcaldia.gob.ni/modulos/BibliotecaDigital/manualorgfun.php>
- Alcaldía de Medellín. (2017). *Definición Web Meta institucional*. Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de <http://www.medellin.gov.co>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (9 de Marzo de 2010). *Planes de mejoramiento individual*. Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de <http://www.cali.gov.co/documentos/planes>
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado Nando, M., & Barba Abad, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*.
- Alzate, P. A. (25 de Julio de 2016). *La importancia de la evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de <http://www.elemprego.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Aranibar, M. F. (28-30 de Julio de 2010). *Evaluación del desempeño de los servidores públicos y su importancia en la gestión pública en México*. Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de <http://cdsa.aacademia.org>
- Baena, E. (2009). *El sector público*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de <https://aprendeconomia.com/2009/11/11-el-sector-publico>
- Barquero, C. A. (1987). *Administración de Recursos Humanos Modulo 1-2-3* (Primera ed.). San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.

Benavides Acevedo, M. (22 de Marzo de 2013). *Sector público*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de <https://es.slideshare.net/mobile/joraperi>

Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile.

Brazzolotto, S. (2012). *Aplicacion de la evaluacion del desempeño por competencias a las organizaciones*. Recuperado el 8 de Mayo de 2017, de [bdigital.uncu.edu.ar](http://bdigital.uncu.edu.ar)

Carmona Pizarro, R., Miranda Barrientos, E., & Santa Cruz Henriquez, C. (2003). *Evaluación de desempeño en las organizaciones públicas y privadas*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de [repositorio.uchile.cl](http://repositorio.uchile.cl)

Castillo Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (Pimera ed.). México.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de los Recursos Humanos El capital humano en las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). (A. L. Lozano, Ed.) Colombia: Nomas S.A.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital de las organizaciones* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. (McGraw-Hill/Interamericana, Ed.) México.

*Defición de servidor público*. (2016). Obtenido de <http://definicionlegal.blogspot.com/2012/12/servidores-publicos.html>

*Definición Sector público*. (s.f). Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-sector-público.html>

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). México: Person Educación.

Dessler, G., & Varela, R. (s.f). *Administración de los Recursos Humanos Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). Pearson.

(s.f). *Evaluación del Desempeño Generalidades y recomendaciones*. Oficialía mayor de gobierno.

*Evaluación del desempeño laboral y su importancia en las empresas*. (2017). Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de <http://www.seminarium.com>

*Factores mas usados en la evaluación del Desempeño.* (26 de Diciembre de 2010). Recuperado el 19 de Abril de 2017, de <http://www.psicolgiayempresa.com>

García A., R. (2011). *Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo.* Liceo Bolivariano "Pedro Arnal" del municipio Sucre.

Garcis Mor, I. (23 de Mayo de 2012). *Ensayo la administracion de los recursos humanos.* Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <https://slideshare.net/mobile/ensayo>

Gil, A., Junca, J. J., Mendez, M., & Meneses, E. (s.f). *Evaluación del desempeño.* Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <https://es.scribd.com/>

Giraldo Henao, C. P. (2004). *Creación de un modelo de evaluacion de desempeño bajo la teoria de las competencia.* Universidad de Antioquia Facultad de Ciencias Sociales y Humanas , Medellin.

Gonzalez Ariza, A. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias.* Colombia: Uninorte.

Grados, J. A., & Muchinsky, P. (4 de Marzo de 2012). <http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com>. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/2012/03/antecedentes-historicos-de-la.html?m=1>

Izquierdo Monterroso, M. A. (2006). *La necesidad de crear un mecanismo que permita el establecimiento de salarios justos en el servicio público.* Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala facultad de ciencias...-Biblioteca USAC, Guatemala.

Klingner, D. E., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público* (Cuarta ed.). México, D.F: McGraw-Hill.

*La evaluacion del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones.* (s.f). Obtenido de <https://www.gerencie.com>

Lavanda Riategui, D. G. (s.f). *Evaluación del Desempeño.* Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de <http://m.monografias.com>

*Los Recursos humanos en la administración pública.* (18 de Febrero de 2006). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>

Maristany, J. (s.f). *Tratado de Recursos Humanos.*

Martinez Bejarano, H. D. (16 de Mayo de 2015). *Los seis procesos de la administracion de los recursos humanos.* Recuperado el 6 de Junio de 2017, de <https://prezi.com>



- Martinez Guillen, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y Valores*. (d. Diaz, Ed.) Madrid, España.
- Martinez, L. A. (s.f). *Instructivo para la elaboración de los planes de mejoramiento individual*. Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de [http://quindio.gov.co/docs/items/item\\_149](http://quindio.gov.co/docs/items/item_149)
- Ministerio de administración pública. (2017). *Evaluación del desempeño laboral*.
- Montalván, G. C. (1999). *Los Recursos Humanos para las pequeñas y medianas empresas* (Primera ed.). México.
- Montes Alonso, M. J., & Gonzalez Rodriguez, P. (2006). *Selección de Personal. La búsqueda del candidato*. España: Ideaspropias.
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Scielo* .
- Monzó Arévalo, R. (2006). *Concepto de competencia en la evaluación educativa* (Primera ed.). México, D.F: Universidad Panamericana Publicaciones Cruz.,S.A.
- Parra Urdaneta, M. (16 de Abril de 2000). La Evaluación del Desempeño y la gestion de RRHH. *rrhhMagazine* .
- Pérez Gonzalez, H. N. (2002). *La evaluación del desempeño de los servidores públicos*. Lisboa.
- Presidencia de la República. (2015). *Guía para la Evaluación del Desempeño Laboral*. SIGEPRE, Bogota D.C.
- Pública, C. d. (2004). *El papel de los recursos humanos en la revitalización de la administración pública*.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Séptima ed.). España: Diaz de Santos.
- R, W. M., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educacion.
- Raúl. (4 de Diciembre de 2013). Para que sirven los indicadores de desempeño. *Twenergy* .
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación .

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración Conceptos esenciales y aplicaciones* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.

Sánchez Saavedra, D. C. (2007). *Diseño e implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en periodo de prueba de la administración central*. Informe final de práctica administrativa, Escuela superior de administración pública ESAP, Bogotá D:C.

Schuschny, A. R. (27 de Agosto de 2007). *Clases de indicadores de desempeño*. Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de <https://es.slideshare.net>

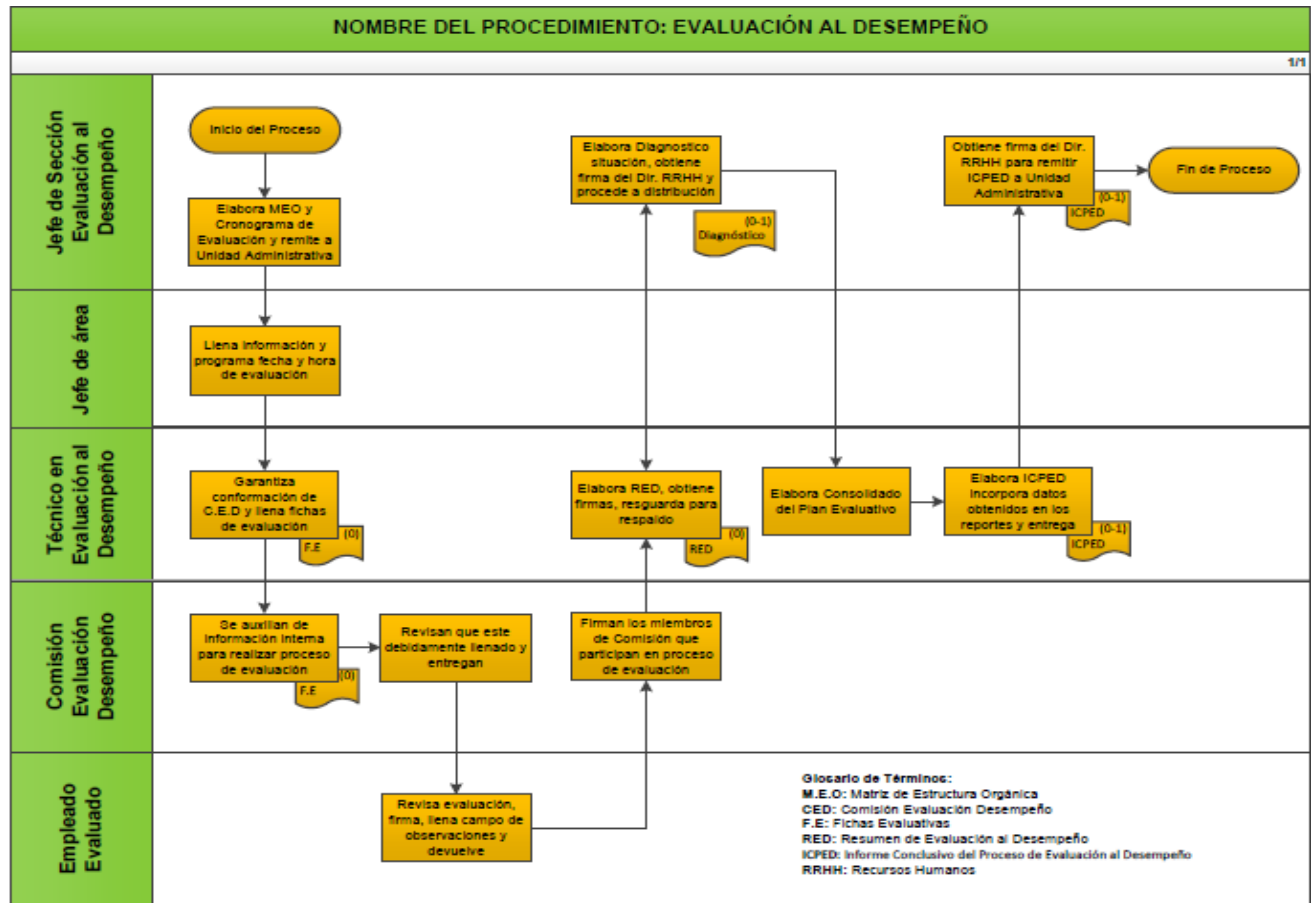
*Talento (aptitud)* - *Wikipedia, la enciclopedia libre*. (s.f). Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de <https://es.m.wikipedia.org/wiki/talento>

Tapia E., M. M. (s.f). *evaluación.uct.cl/Etapas del proceso*. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [evaluación.uct.cl/Etapas del proceso](http://evaluación.uct.cl/Etapas%20del%20proceso)

Wayne Mondy, R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). Pearson Educación.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de los Recursos Humanos El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México, D.F: McGraw-Hill Companies.

Anexos



(Alcaldía de Managua, 2015)