



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Gestión del talento humano

Sub-tema

Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en Administración de
Empresas

Autores

Br. Iris Lily Bojorge Calderón
Br. Perla Marina Rodríguez Chávez
Br: Iván Alexander Solórzano Pérez

Tutor

Msc. Jaime Artola Vega.

Managua, Febrero del 2020

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	vii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo uno: Aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño.....	4
1.1. Concepto de evaluación del desempeño en las organizaciones.....	4
1.2. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	6
1.3. Beneficios de la evaluación del desempeño.	7
1.4. Elementos distintivos de la evaluación.....	9
1.5. ¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?	11
1.6. ¿Por qué se evalúa el desempeño?	12
5. Percepción	12
1.7. ¿Quién debe evaluar el desempeño?	13
1.7.1. Autoevaluación del desempeño.....	14
1.7.2. El gerente	14
1.7.3. El individuo y el gerente.....	15
1.7.4. El equipo de trabajo.....	15
1.7.5. La evaluación de 360°	16
1.7.6. La evaluación hacia arriba	16
1.7.7. La comisión de evaluación del desempeño.	17
1.7.8. El órgano de recursos humanos	17

1.8. Importancia de la evaluación del desempeño.....	18
1.9. Desafíos de la evaluación del desempeño.....	20
1.9.1. Elementos legales	20
1.9.2. Prejuicios del evaluador.....	20
1.9.2.1. Elementos subjetivos.....	20
1.9.2.2. Error por tendencia al promedio	21
1.9.2.3. Permisividad e inflexibilidad	21
1.9.2.4. Elementos culturales	22
1.10. Usos de la evaluación del desempeño.	23
1.10.1. Planeación de recursos humanos.....	24
1.10.2. Reclutamiento y selección.	24
1.10.3. Capacitación y desarrollo.....	25
1.10.4. Planeación y desarrollo de carrera.	25
1.10.5. Programas de remuneración.	26
1.10.6. Relaciones internas con los empleados.....	26
1.10.7. Evaluación del potencial de un empleado	27
Capitulo dos: Métodos de la evaluación al desempeño	28
2.1. Métodos tradicionales de evaluación al desempeño.....	28
2.1.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas	29
2.1.2. Método de elección forzosa.	35
Ventajas del método de elección forzosa	37
2.1.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo. ...	37
2.1.4. Método de los incidentes críticos.....	41
2.1.5. Método de comparación de pares.	42
2.1.6. Método de frases descriptivas	43

2.2. Métodos modernos de evaluación del desempeño.....	44
2.2.1. Evaluación participativa por objetivos (EPPO).....	44
2.2.2. Método de Evaluación 360°	48
Capítulo tres: Sistema de recompensas y la influencia que tiene sobre el desempeño en las organizaciones.....	52
3.1. Concepto de remuneración.....	52
3.1.1. Los tres componentes de la remuneración total.	53
3.1.2. Recompensas financieras y no financieras.	53
3.2. Significados de salarios.	54
3.2.1. Tipos de salarios.	56
3.2.2. Composición del salario.....	56
3.2.3. Administración de salarios.	57
3.2.4. Objetivos de la administración de salarios.....	58
3.3. Remuneración sustentada en competencias.	59
3.4. Concepto de remuneración variable.	59
3.5. Sistema de incentivos económicos.	60
3.5.1. ¿Cuál es el enfoque de los incentivos?	61
3.5.2. Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño.....	62
3.5.3. Incentivos salariales.	63
3.5.4. Criterios para los sistemas de incentivos.....	64
3.6. Cómo un sistema de recompensas a los empleados promueve el desempeño organizacional.....	64
3.6.1. Objetivos de la organización.....	65
3.6.2. Conservación de empleados	65
3.6.3. Cultura organizacional	66
3.6.4. Flexibilidad.....	66

3.7. Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos.....	66
3.7.1. Diferencia entre el reconocimiento y las recompensas.....	68
Bibliografía	71

Dedicatoria

El presente trabajo de seminario de graduación lo dedico a Dios ya que, sin Él nada somos y nada podemos hacer, él es quien me ha ayudado, me ha dado la sabiduría, el conocimiento y las fuerzas a lo largo de estos 6 años en la universidad, me ha sostenido y ha guardado siempre y si mi vida es para él, todo lo que él me permita alcanzar también será para Él.

A mis padres, Francisco José Bojorge Membreño y Aleida del Pilar Calderón Ruiz, ya que, después de Dios, ellos son los que han hecho posible que haya llegado hasta aquí, su apoyo ha sido incondicional, me han alentado, me han hecho crecer y superar cada obstáculo a lo largo de mi vida y carrera universitaria. A cada persona, compañero, amigo que conocí y me enseñó algo que yo no sabía, que compartió su tiempo para que yo adquiriera el conocimiento, a cada uno de ellos que se volvieron familia y, por último, pero no menos importante, a cada docente que compartió sus conocimientos para que hoy por hoy podamos ser quienes somos.

Iris Lily Bojorge Calderón

Dedicatoria

A Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más lo he necesitado, él no me ha dejado desvanecer en el camino por muy fuerte que el viento sople. Él está como roca, y gracias a su misericordia estoy cada día más cerca de lograrlo. A mis padres Martha Yolanda Chávez y René Javier Rodríguez Ruíz que son un motor en mi vida quienes me han formado como persona y también moralmente. Al apoyo que he tenido de mis familiares sobre todo a mi tía Perla Marina Rodríguez Ruíz hermana de mi papá que me ha ayudado a lo largo de mi carrera de forma económica y profesional. A mis compañeros por la paciencia durante el seminario y a mis maestros por su forma incondicional de ayuda brindada. Todos ellos han aportado para ser la persona que soy ahora, valores, principios, perseverancia, empeño y todo esto con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Perla Marina Rodriguez Chavez

Dedicatoria

El presente trabajo de investigacion seminario de graduacion lo dedico de forma especial, con amor, respeto y sinceridad a :Dios todo poderoso por darme la cobertura especial en mi vida y poder concederme la sabiduria y la perseverancia paraculminar con éxito esta carrera.

A mis amigos, compañeros que de gran manera me apoyaron dandome comprension y paciencia durante estos cinco años de mi carrera.A mis amados padres, Milagros de los Angeles Perez Solorzano e Ivan Antonio Solorzano Guzman por ser ellos mi mayor inspiracion para seguir adelante alcanzando metas y sueños. Por su apoyo, comprension y preocupacion en los momentos de ausencia a lo largo de mi carrera y porque aun tengo la dicha de tenerlos a mi lado.

A mi querida hermana Odalis de los Angeles Solorzano Perez y que de alguna manera espero servirle como ejemplo aseguir que a pesar de lo duro de esta batalla por lograr alcanzar mi éxito profesional.A mi amada compañera de vida Kimberly Dayana Matuz Vega quien me a comprendido,apoyado y motivado siempre y gracias por estar conmigo en este momento tan valioso e importante para mi.A mi hermosa familia por apoyarme en todos los momentos alegres y dificiles.

”Y por ultimo: Deseo dedicar este momento tan importante a mi mismo, por no dejarme vencer, ya que en ocaciones el principal obstaculo se encuentra en uno mismo.”

Ivan Alexander Solorzano Perez.

Agradecimiento

Agradezco al Señor por permitirme llegar hasta aquí, por la vida que me dio, por los recursos que proveyó, porque su brazo nunca se acortó, porque me permitió adquirir conocimiento; le agradezco por darme la confianza en él en medio de las dificultades, problemas, enfermedades, porque honestamente sin su ayuda no habría llegado hasta aquí, estoy más que agradecida con él porque cuando sentí que no podía más, él fue quien renovó mis fuerzas y me permitió llegar al final de mi carrera universitaria.

Agradezco a mis padres por la paciencia, por hacerme ver las cosas con claridad cuando todo se volvía gris, por sus consejos, por creer en mí aun cuando yo no lo hacía, por ser un ejemplo, por inspirarme, por todo.

A mis compañeros, porque durante todos estos años muchos siempre estuvieron dispuestos a ayudarme, por motivarme a seguir adelante y por creer en mí, agradezco de manera especial a Rosa Serrano porque siempre ha estado presta a ayudarme, orientarme y porque ha creído en mí, a Jassón Martínez y al resto de compañeros que de una u otra manera nos ayudaron a poder culminar este trabajo.

A mi familia, amigos, hermanos en la Fe y a cada persona que me alentó a seguir adelante, a Norwing Vargas por siempre animarme y recordarme que Dios está en el asunto.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencias económicas, a los docentes que hicieron que amáramos la carrera de administración de empresas, que nos inspiraron y motivaron a seguir adelante, en especial a la Msc. Mabel Flores, Msc. Amanda Collado, Msc. Javier Bermúdez y a nuestro tutor Msc. Jaime Artola quien nos brindó el conocimiento, el acompañamiento y las herramientas necesarias para la realización de nuestro seminario de graduación.

Iris Lily Bojorge Calderón

Agradecimiento

Primero y como más importante, agradezco sinceramente al tutor de tesis, Dr. Jaime Artola por sus esfuerzos y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación ha sido fundamental para mi formación como investigadora documental, de manera especial a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencias económicas, a mis profesores quienes inculcaron en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa como profesional, a todos quienes de una u otra forma me brindaron su apoyo incondicional.

Perla Marina Rodriguez Chavez

Agradecimiento

Agradezco de manera especial a Dios, nuestro padre celestial que ha sido nuestro guía, iluminándonos, dándonos paciencia, humildad, salud y optimismo, para vencer los obstáculos que se nos presentan en el transcurso de nuestra carrera.

A nuestras amistades, por su colaboración al apoyarnos y facilitándonos la información y conocimientos adquiridos para la elaboración de este trabajo.

A nuestros maestros, por transmitirnos todos sus conocimientos, en especial al Msc. , por su apoyo, comprensión, dedicación y flexibilidad, al impartirnos clases y libros de autores claves en nuestro seminario de graduación.

A todos ellos nuestros agradecimientos.

Ivan Alexander Solorzano Perez.

Valoración del docente (carta aval)



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Gestión del talento humano**, hace constar que los bachilleres: **Iris Lily Bojorge Calderón carnet # 14-206371. Perla Marina Rodríguez Chávez carnet # 14-202895. Iván Alexander Solórzano Pérez carnet #: No 14-205645.** Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: “**Evaluación del desempeño en las organizaciones**”, Obteniendo la calificación de 47 puntos la bachillera Iris Lily Bojorge Calderón y el bachiller Iván Alexander Solórzano Pérez cada uno de los bachilleres en mención y 50 puntos la bachillera Perla Marina Rodríguez Chávez.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 13 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Jaime José Artola Vega
Tutor
Seminario de Graduación

Cc: archivo

Resumen

El presente documento de investigación documental, tiene como tema gestión del talento humano y hace énfasis en la evaluación del desempeño en las organizaciones.

Se tiene como objetivo analizar la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones.

La base teórica que sustenta este informe se basa en tres capítulos esenciales; el capítulo 1: Aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño, capítulo 2: Metodos de la evaluación del desempeño, capítulo 3: Sistema de recompensas y la influencia que tiene sobre el desempeño en las organizaciones.

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo el desarrollo de este seminario fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica en los libros: gestión del talento humano tercera edición, administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones octava edición de Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos su proceso organizacional de Alfonso Amador Sotomayor, administración de recursos humanos, decimoprimer edición de Mondy, R. Wayne, comportamiento en el trabajo de John W. Newstrom, administración de recursos humanos, el capital humano en el trabajo de William B. Werther y Keith Davis, y de Webgrafía basada en la evaluación del desempeño, también el desarrollo de este informe se realizó aplicando las normas APAS 6.

Los principales términos descriptores del informe son: dedicatoria, agradecimientos, introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El presente documento con el tema gestión del talento humano, es una investigación sobre el subtema evaluación del desempeño en las organizaciones.

La evaluación del desempeño es uno de los procesos más importantes para cualquier departamento de capital humano ya que, es una evaluación clave que ayuda a monitorear el desempeño de los equipos de trabajo y de los colaboradores en forma individual. Con ella, se pueden identificar factores favorables, fortalezas, áreas de oportunidad y también debilidades que podrían convertirse en problemas para la organización.

El objetivo en el presente documento es analizar la evaluación del desempeño en las organizaciones ya que, es algo vital para cualquier empresa que quiera comprobar el nivel de productividad interno. Es especialmente útil para analizar si los objetivos de los trabajadores se están cumpliendo o no y poder tomar decisiones que desbloqueen al trabajador y le permitan seguir trabajando y logrando objetivos.

El capítulo uno de este documento tiene como título aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño, en este capítulo se plantean conceptos sobre evaluación del desempeño, los objetivos, beneficios, por qué y quién debe evaluar el desempeño, la importancia que tiene, y desafíos de la evaluación del desempeño.

El segundo capítulo tiene como título métodos de la evaluación del desempeño, este contiene información sobre los métodos tradicionales y los métodos modernos que mayormente se utilizan en las organizaciones.

Y por último el tercer capítulo tiene como título sistemas de recompensa y la influencia que tienen sobre el desempeño en las organizaciones. En este capítulo se plantean conceptos sobre remuneración, recompensa financiera y no financiera, salarios, tipos de salarios, incentivos, cómo un sistema de recompensas promueve el desempeño organizacional, recompensa y reconocimiento de los recursos humanos.

Justificación

La evaluación del desempeño en las organizaciones actualmente es una herramienta fundamental para determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto; por esta razón en este documento se abordarán concepciones básicas sobre aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño, los objetivos y beneficios que posee, así también los métodos de evaluación del desempeño, ventajas y desventajas de alguno de ellos y a su vez se explica la influencia de los sistemas de recompensa sobre el desempeño, entre otros.

La evaluación del desempeño sirve como herramienta para guiar a los trabajadores a cumplir los objetivos de la organización y sirve para desarrollar el pensamiento crítico y autocrítico de los mismos para mejorar su desempeño. Para las organizaciones la implementación de cada uno de los métodos de evaluación permite con facilidad mejorar la calidad e identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias del personal logrando el compromiso, satisfacción e identificación de los empleados hacia la empresa; por tanto, se considera que los capítulos que contiene este documento serán de mucha ayuda para el futuro desempeño como administradores.

Este documento servirá como instrumento de apoyo y de consulta para los estudiantes de la carrera de Administración de empresas y mercadotecnia que requieran conocer o ampliar sus conocimientos sobre esta temática.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la evaluación del desempeño en las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Identificar los aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño en las organizaciones.
2. Describir los métodos de la evaluación del desempeño en las empresas.
3. Explicar la influencia que tienen los sistemas de recompensa sobre el desempeño organizacional.

Capítulo uno: Aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores.

Según Chiavenato,(2009). “En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven”. (Pág. 245).

1.1. Concepto de evaluación del desempeño en las organizaciones

Según (Mondy, 2010), La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua.

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual.

Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. La evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable y parece eludir la maestría. Si esto es así, ¿por qué no eliminarla?

En realidad, algunos administradores la eliminarían si no necesitaran dar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar el cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y defender las decisiones de personal.

La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad. Por consiguiente, abandonar el único programa que incluye el término desempeño en su nombre y que considera a los empleados como su foco de atención parecería ser una reacción exagerada no aconsejable.

Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales. El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño. (Pág. 239).

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra.

En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.

Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano.

En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.(Chiavenato, 2009, pág. 245).

1.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

Según (Idalberto, 2007). La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Las dos alegorías se refiere a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, 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), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

Ésta puede tener los siguientes 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 de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones

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 la 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.

(Pág. 247-248).

1.3. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente:

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

Beneficios para el subordinado:

1. Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
3. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de 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).

Beneficios para la organización:

1. Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
2. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
3. 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. (Idalberto, 2007, págs. 248-249).

1.4. Elementos distintivos de la evaluación.

Al efectuar esta actividad de evaluación se deben clarificar elementos que permitan tener la certeza que lo que se efectúa es lo adecuado y así tenemos los relativos a la planeación de la actividad, fijación de estándares de desempeño, adhesión a la estrategia de la organización, información al evaluado, criterios establecidos y medición. Ver figura 1.1.

Figura: Elementos básicos para una evaluación del desempeño.



Figura 1.1 Fuente: (Amador Sotomayor, 2016, pág. 235).

Al inicio de toda actividad es imprescindible que ésta tenga una planeación formal porque se tiene que tener muy claro los resultados estimados en el desempeño de la persona, ya sea en el contexto individual o en el de grupo, resultando por demás obvio el conocimiento de la misión del puesto, su contribución, descripción y especificación.

Es imprescindible fijar estándares de desempeño ya que ello permitirá tener un parámetro de referencia claro que permita en consecuencia objetividad en la evaluación, evitando hasta donde sea posible la subjetividad en esta actividad, que por cierto sería muy objetada por principio.

Los resultados obtenidos estarán en concordancia con los previstos en la estrategia de la organización ya que como se conoce toda actividad gira alrededor de ella, significando que están adheridos implícitamente y se ha indicado la importancia que reviste el informar a la persona con respecto en la evaluación porque es elemental esta situación para evitar que con el pretexto del desconocimiento justificara el incumplimiento de logro de metas.

En esto sería saludable implementar un mecanismo para que en alguna forma el evaluado participe sobre los resultados de la evaluación y exponga con toda libertad su forma de pensar: ser constructivo.

Los criterios que se establezcan deberán estar aprobados, ser únicos y claros, no manifestándose en ningún momento desviaciones o falta de consistencia ya que perjudican la evaluación y reflejaría falta de seriedad en su atención y es prudente que existan descripciones de algún factor o característica ya que ello evitaría cualquier confusión. La medición representa la calificación que se obtiene en el desempeño de las labores al ser pertinente clarificar la tarea esencial y aquellas que son complementarias o de servicio.

Existen los elementos que se han mencionado y en ocasiones se pueden presentar contrariedades originadas por las siguientes situaciones:

Falta de criterios o criterios no claros, situación de fondo ya que si no existen criterios se está imposibilitado para evaluar con objetividad porque no se tiene la base y si no son claros ocasiona incertidumbre en la aplicación, actuación con parcialidad y es factible que se consideren aspectos especiales para aquellas personas que gozan de la preferencia de sus jefes inmediatos, ya sea por su carisma o por servicios prestados relacionados a la actividad laboral e incluso de tipo personal, y la indiferencia en la evaluación, para no complicar su situación personal, los jefes inmediatos califican en la misma forma a todos sus colaboradores, independientemente de sus logros reales, situación que quizá en ocasiones le reditúe popularidad.

Es recomendable considerar los elementos básicos en esta función ya que como se expone también existe potencialmente el surgimiento de contrariedades que por cierto serían imputables en su mayor parte a los jefes inmediatos y ello es negativo para la organización.

Observando los elementos indicados se desprende que son en realidad una metodología a seguir, es decir, una serie de pasos que en su totalidad apoyan el desarrollo de esta función y en los que la organización tendrá atención plena para que reditúe positivamente.(Amador Sotomayor, 2016, págs. 235-237).

1.5. ¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? A continuación, en la figura 1.2 se brinda una idea de los dos tipos de enfoque.

Figura: Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.

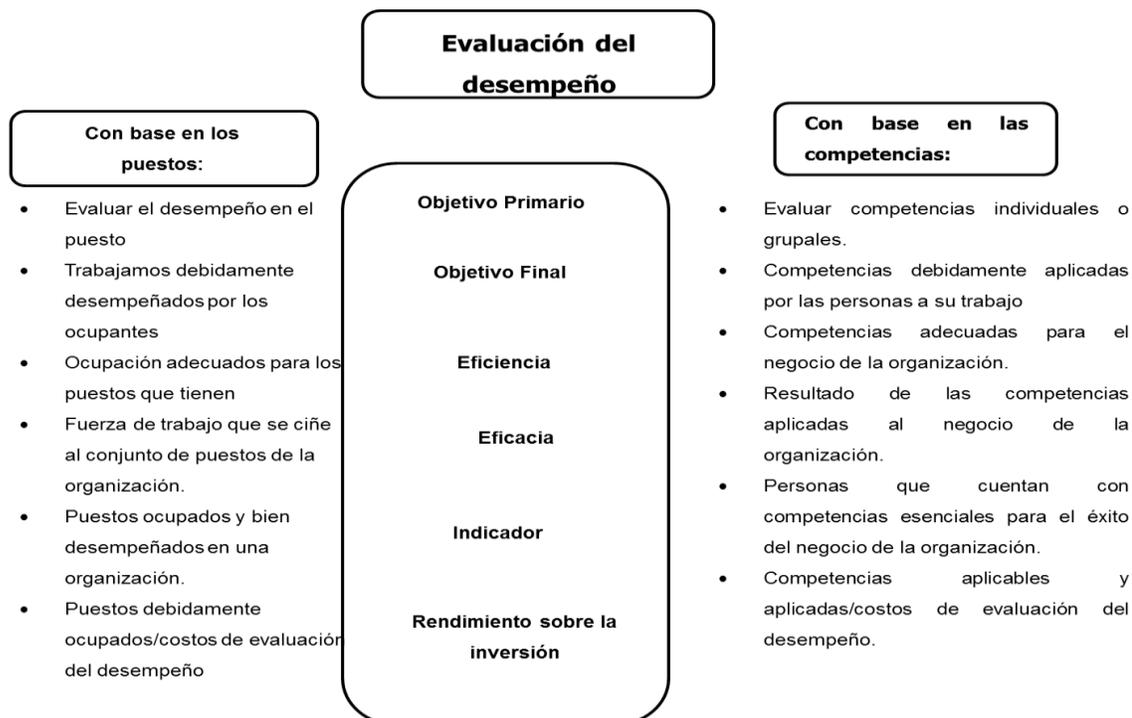


Figura 1.2 Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 247).

1.6. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. **Recompensas:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. **Relaciones:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. **Percepción:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras.
7. **Asesoría:** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.(Chiavenato, 2009, págs. 246-248).

1.7. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos.

En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente. En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos.

La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros.

La jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático.(Chiavenato, 2009, pág. 249).

1.7.1. Autoevaluación del desempeño

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo.

En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas.

Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados.(Chiavenato, 2009, págs. 249-250).

1.7.2. El gerente

En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal.

Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.(Chiavenato, 2009, pág. 250).

1.7.3. El individuo y el gerente.

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte.

De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios —orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar— y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados.

Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.(Chiavenato, 2009, pág. 250).

1.7.4. El equipo de trabajo.

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.(Chiavenato, 2009, pág. 250).

1.7.5. La evaluación de 360°

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.

Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.(Chiavenato, 2009, pág. 250).

1.7.6. La evaluación hacia arriba

Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces.

El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.(Chiavenato, 2009, págs. 250-251).

1.7.7. La comisión de evaluación del desempeño.

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.

Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben pasar por la criba de la comisión.

Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba. (Chiavenato, 2009, pág. 251).

1.7.8. El órgano de recursos humanos

Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización.

La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema.

Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas.(Chiavenato, 2009, págs. 249-253).

1.8. Importancia de la evaluación del desempeño.

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad.

A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie. Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente revisar los elementos comunes a todos ellos. Entre éstos se cuentan los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador. (William B. Werther y Keith Davis., 2008, págs. 306-307).

1.9. Desafíos de la evaluación del desempeño

1.9.1. Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador. (William B. Werther y Keith Davis., 2008, pág. 310).

1.9.2. Prejuicios del evaluador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

1. Elementos subjetivos.
2. Error por tendencia al promedio.
3. Permisividad e inflexibilidad.
4. Elementos culturales.
5. Prejuicios personales. (William B. Werther y Keith Davis., 2008, pág. 311).

1.9.2.1. Elementos subjetivos

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. (William B. Werther y Keith Davis., 2008, pág. 311).

1.9.2.2. Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente. (William B. Werther y Keith Davis., 2008, pág. 311).

1.9.2.3. Permisividad e inflexibilidad

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia.

Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados. (William B. Werther y Keith Davis., 2008, pág. 311).

1.9.2.4. Elementos culturales

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable —en ocasiones casi inevitable— que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos, el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que las de otras comunidades “son atrasadas”, “excesivamente ruidosas” o incluso “peligrosas”. Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de “etnocentrismo”, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los más deseables.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

Por regla general, en el mundo los valores sociales varían de una región a otra, incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas tienden a adoptar valores más tradicionales. En las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores tienden a modificarse con mayor rapidez. Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones —buenas o malas— estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador.

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer. Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, realimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: explicar, en primer lugar, la naturaleza de las fuentes de distorsión; en segundo, la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal, para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad, y en tercero, permitir a los evaluadores que practiquen antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo.

Por ejemplo, un profesional de recursos de capital humano que instruya a un grupo de supervisores sobre la manera de evaluar a subordinados puede proyectar un video que muestre a una persona ajena a la organización efectuando varias de las labores que habrán de juzgar los supervisores y pedir que las evalúen como si la persona trabajara a sus órdenes.

Seleccionar de manera adecuada la técnica de evaluación también ayuda en gran medida a reducir las posibilidades de distorsión. Para fines de claridad en la exposición, estas técnicas pueden dividirse entre las basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro. (William B. Werther y Keith Davis., 2008, págs. 311-313).

1.10. Usos de la evaluación del desempeño.

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales.

Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos. (Mondy, 2010, pág. 239)

1.10.1. Planeación de recursos humanos.

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración.

Se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. La planeación de la sucesión en los puestos administrativos es una preocupación fundamental de todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo. (Mondy, 2010, págs. 239-240).

1.10.2. Reclutamiento y selección.

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Por ejemplo, es posible determinar que los gerentes de éxito en una empresa (identificados a través de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos comportamientos cuando realizan algunas tareas clave. Estos datos representan puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas a través de las entrevistas conductuales. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación. (Mondy, 2010, pág. 240).

1.10.3. Capacitación y desarrollo.

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Si una empresa encuentra que un número de supervisores de primera línea están teniendo dificultades para aplicar una acción disciplinaria, será pertinente impartir algunas sesiones de capacitación para enseñar a manejar este problema. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.

Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación.(Mondy, 2010, pág. 240).

1.10.4. Planeación y desarrollo de carrera.

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera.(Mondy, 2010, pág. 240)

1.10.5. Programas de remuneración.

Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales. Ellos consideran que los comportamientos recompensados son los mismos que se obtienen. La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa.

Para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos. Esto es especialmente importante, ya que, de acuerdo con un estudio, las dos terceras partes de las compañías se apoyan en revisiones del desempeño para determinar los incrementos salariales, y casi la mitad de las empresas las usan para calcular los bonos salariales. (Mondy, 2010, pág. 240)

1.10.6. Relaciones internas con los empleados

Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias.

Por ejemplo, el desempeño de un empleado en un puesto de trabajo ofrece información útil para determinar su capacidad para desempeñar otro puesto de trabajo del mismo nivel, como se requiere en la consideración de las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, el descenso de categoría o incluso el despido resultan apropiados. (Mondy, 2010, págs. 240-241).

1.10.7. Evaluación del potencial de un empleado

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente. El mejor vendedor de la compañía quizá no logre tener éxito como gerente distrital de ventas, un puesto que requiere de tareas completamente distintas.

De manera similar, el mejor programador de computadoras tal vez sea un desastre como gerente de tecnología de la información si se le promueve a ese cargo. Conceder demasiada importancia a las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente relevantes es un error común al promover a los empleados hacia puestos administrativos.

El reconocimiento de este problema ha conducido a algunas empresas a separar la evaluación del desempeño la cual se concentra en el comportamiento histórico de la evaluación del potencial, la cual está orientada hacia el futuro.(Mondy, 2010, pág. 241).

Capítulo dos: Métodos de la evaluación al desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).(Chiavenato, 2009, pág. 253).

2.1. Métodos tradicionales de evaluación al desempeño.

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.(Idalberto, 2007, pág. 249).

2.1.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.(William B. Werther y Keith Davis., 2008, pág. 327).

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. 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 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 evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

1. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo 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, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación. Ver figura 2.3

Figura: Escalas gráficas continuas.

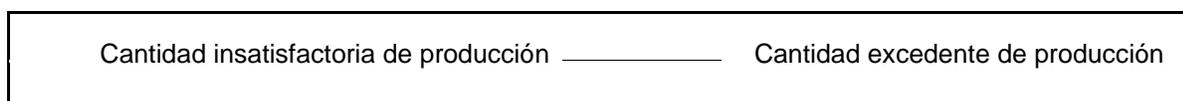


Figura 2.3 Fuente:(Idalberto, 2007, pág. 249)

2. Escalas gráficas semi continuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación. Ver grafica 2.4

Figura: Escalas gráficas semi continuas.

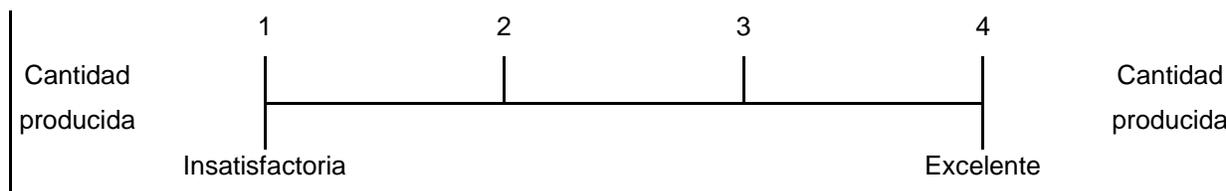


Figura 2.4 Fuente: (Idalberto, 2007, pág. 250)

3. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas. Ver figura 2.5

Figura: Escalas gráficas discontinuas

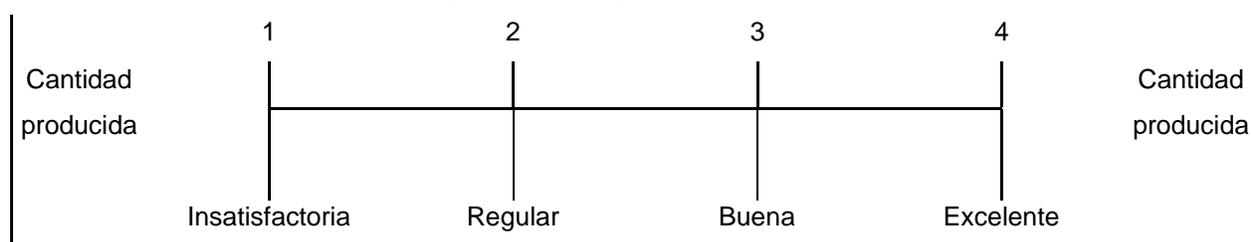


Figura 2.5 Fuente: (Idalberto, 2007, pág. 250).

A efecto de facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas son representadas con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o las calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

Algunas organizaciones emplean el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas para atribuir puntos, con el objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados. Los factores son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos que han obtenido los evaluados.

Esta enorme simplificación de la evaluación del desempeño presenta una burda paradoja: por una parte, se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado. En el cuadro 2.2, la cantidad máxima de puntos que podría obtener un evaluado sería 85 y la mínima sería seis. (Idalberto, 2007, pág. 250).

Cuadro: Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____			Fecha: ___/___/___		
Departamento/Sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar
Características individuales: <i>Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Cuadro 2.1 Fuente:(Idalberto, 2007, pág. 257).

Cuadro: Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas con la utilización de puntos.

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo: _____ Fecha: ___/___/___						
Sección: _____ Puesto: _____						
Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
1. Producción Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna	
4. Cooperación. Actitud Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
5. Sentido común e iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
6. Presentación personal Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, etcétera	1-2-3 Relajado. Descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	13-14-15 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						

Cuadro 2.2 Fuente:(Idalberto, 2007, pág. 252).

Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante 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, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de 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, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita de 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. (Idalberto, 2007, pág. 253).

2.1.2. Método de elección forzosa.

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

Expresiones de carácter positivo o negativo del método de elección forzosa.	
1. Aprende con rapidez.	1. Trabaja con gran empeño
2. Su trabajo es preciso y confiable.	2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros.
3. Con frecuencia llega tarde.	3. Se ausenta con frecuencia.

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento. Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos.

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Por ejemplo, si el evaluador señala “Aprende con rapidez” en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo.

La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación. (William B. Werther y Keith Davis., 2008, pág. 316).

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.(Idalberto, 2007, pág. 254). Ver cuadro 2.3.

Cuadro: Evaluación del desempeño con el método de elección forzosa.

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 dos veces							
	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 apariencia 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	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Cuadro 2.3 Fuente:(Idalberto, 2007, pág. 257).

Ventajas del método de elección forzosa.

1. Evita el efecto de la generalización (halo effect) en la evaluación.
2. Elimina la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
3. No requiere entrenar a los evaluadores para su aplicación.

Desventajas del método de elección forzosa.

1. Planificación y construcción del instrumento muy complejas.
2. No proporciona una visión global de los resultados de la evaluación.
3. No provoca realimentación de datos ni permite comparaciones.
4. Técnica poco contundente respecto a los resultados.
5. El evaluado no tiene participación alguna.(Chiavenato, 2009, pág. 257).

2.1.3. Método de evaluación del desempeño mediante 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, se registran las causas, los orígenes y los 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.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo 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 existentes. (Idalberto, 2007, pág. 257).

Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo.

A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

Desempeño más que satisfactorio (+)

Desempeño satisfactorio ()

Desempeño menos que satisfactorio (−)

2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

1. Asesoría al trabajador.

2. Readaptación del trabajador.

3. Capacitación.

4. Despido y sustitución.

5. Promoción a otro puesto.

6. Retención del trabajador en el puesto actual.

4. Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador. (Idalberto, 2007, págs. 257-259). Ver figura 2.6.

Figura: Orden de la entrevista del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

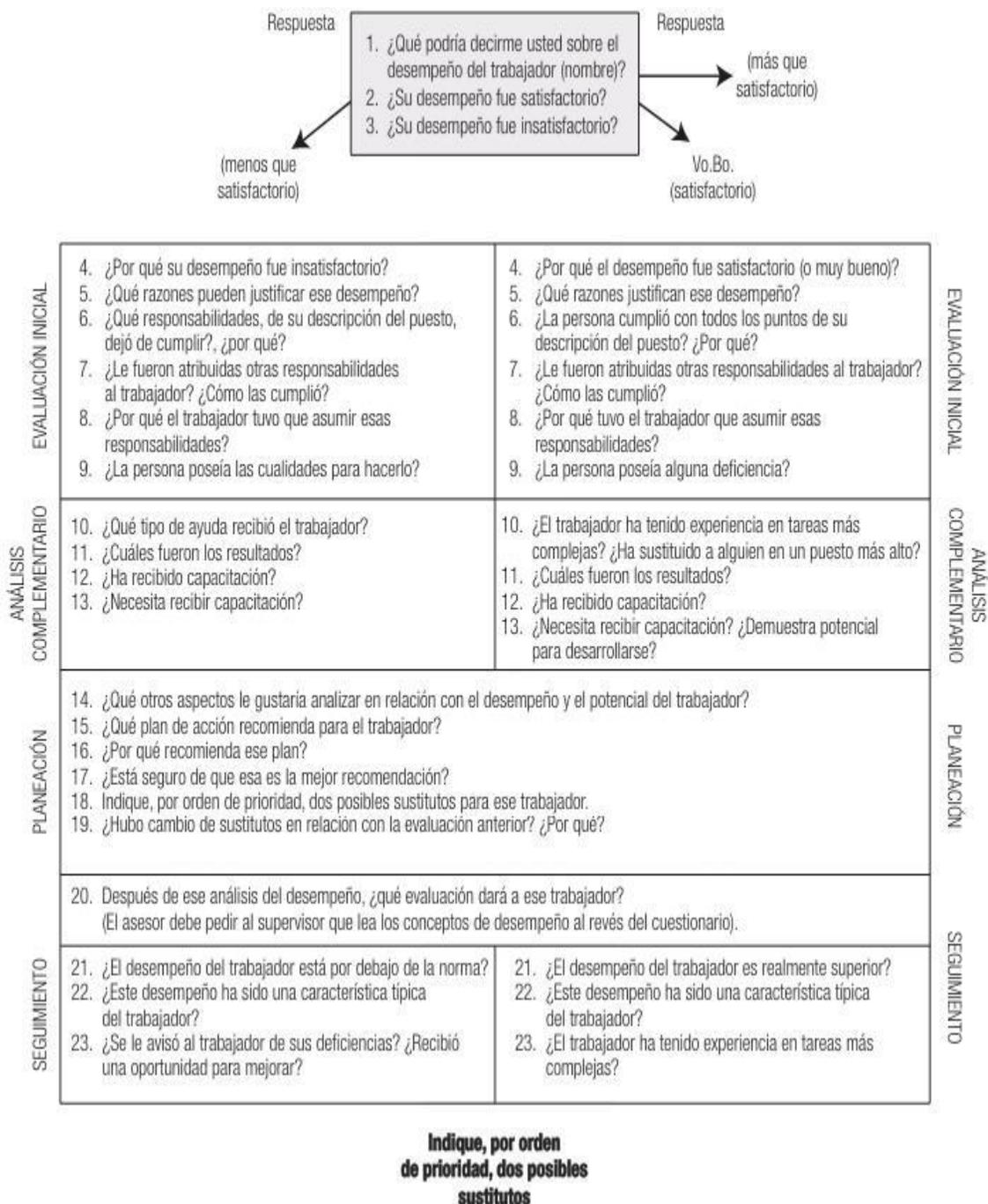


Figura 2.6 Fuente:(Idalberto, 2007, pág. 258).

Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

1. Cuando va precedida 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 que están bajo su responsabilidad, asimismo, de 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 causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
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 evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor. (Idalberto, 2007, pág. 259).

2.1.4. Método de los incidentes críticos.

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo xx. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador. (Chiavenato, 2009, pág. 256). Ver figura 2.7

:

Figura: Incidentes críticos o excepcionales.

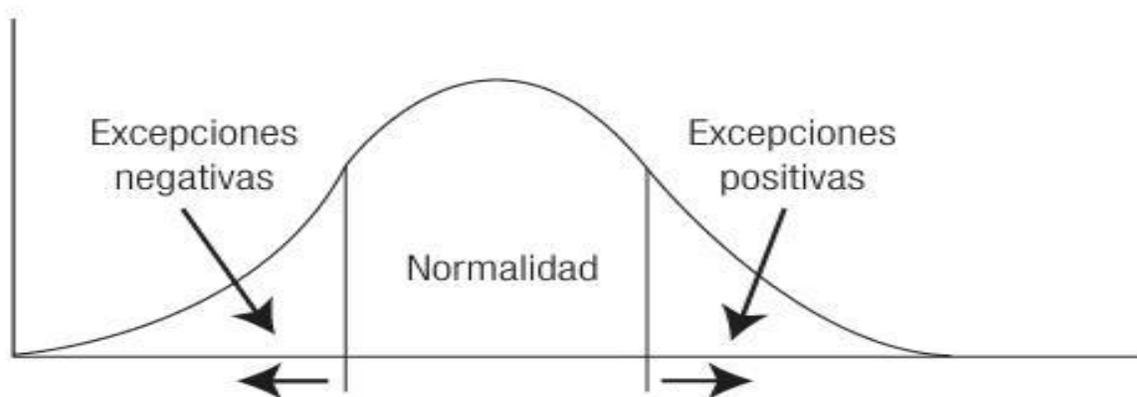


Figura 2.7 Fuente: (Idalberto, 2007, pág. 259).

Ventajas del método de incidentes críticos.

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno y excepcionalmente malo.
2. Hace hincapié en los aspectos excepcionales del desempeño. Los aspectos positivos deben ser subrayados y mejor aplicados, mientras que los negativos deben ser eliminados o corregidos.
3. Método fácil de instituir y de utilizar.

Desventajas del método de incidentes críticos.

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Peca por fijarse en pocos aspectos del desempeño y, por tanto, resulta tendencioso y parcial. (Chiavenato, 2009, pág. 259).

2.1.5. Método de comparación de pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La Tabla 2.1 que se presenta a continuación, incluye a cuatro empleados: A, B, C y D, que han sido evaluados por pares empleando este método, dando por resultado una clasificación final en torno al indicador de evaluación del desempeño: productividad.

Tabla Evaluación mediante el método de comparación de pares.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Tabla 2.1 Fuente: (Idalberto, 2007, pág. 261).

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

2.1.6. Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “–” o “N”). Ver tabla 2.2

Tabla: Método de las frases descriptivas.

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Tabla 2.2 Fuente: (Idalberto, 2007, pág. 261).

2.2. Métodos modernos de evaluación del desempeño.

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño. (Chiavenato, 2009, págs. 258-259).

2.2.1. Evaluación participativa por objetivos (EPPO).

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. Los objetivos se consensan y no son impuestos desde la cima hacia la base.

La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. Sin embargo, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.

2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición sine qua non del sistema. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.

3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), pueden ser humanos (equipo de trabajo, etc.) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.). Los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos acariciados.

4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.

5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarle en este sentido.

6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarle en este sentido.

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro. Lo mejor del caso es que se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado. Las cosas no quedan ahí, sino que también procuran orientar el desempeño hacia metas y objetivos de previa negociación y establecimiento, rodear al colaborador con todos los recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, procura darle consistencia por medio de la constante realimentación y la evaluación continua. Todo ello para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y de los objetivos de la carrera del evaluado.

La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que se depositaron en el colaborador, lo que éste debe tener en mente respecto a su desempeño. Otro paso importante es la concordancia del colaborador con los objetivos. Éstos deben ser negociados a efecto de que exista un compromiso, el cual depende del contrato de desempeño que establece, por escrito, las expectativas y los compromisos para el próximo periodo.

El contrato de desempeño es un acuerdo que negocian el gerente y el colaborador en lo tocante al papel que ambos desempeñarán durante el periodo considerado y a las metas y los objetivos que deben alcanzar. El colaborador ejecuta las tareas, mientras que el gerente proporciona los recursos necesarios (equipos o personas, supervisión, orientación, instalaciones, entrenamiento, realimentación y asesoría) para tal efecto. Cada una de las partes del contrato tiene su responsabilidad.

El colaborador cobra recursos, mientras que el gerente cobra resultados. El contrato de desempeño se basa en dos piezas principales: la relación de las responsabilidades básicas y las normas de desempeño para cada una de ellas. La lista de las responsabilidades básicas enumera todas las actividades que el colaborador debe desempeñar, mientras que las normas de desempeño se refieren a las descripciones de los resultados u objetivos que se deben alcanzar.

El ciclo de la evaluación participativa por objetivos consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y, de nueva cuenta, en redefinir los objetivos, y así en lo sucesivo. Es importante que exista un mecanismo que motive a las personas en razón de recompensas materiales y simbólicas.(Chiavenato, 2009, págs. 259-265). Ver figura 2.8.

Figura: El proceso de la administración participativa por objetivos.

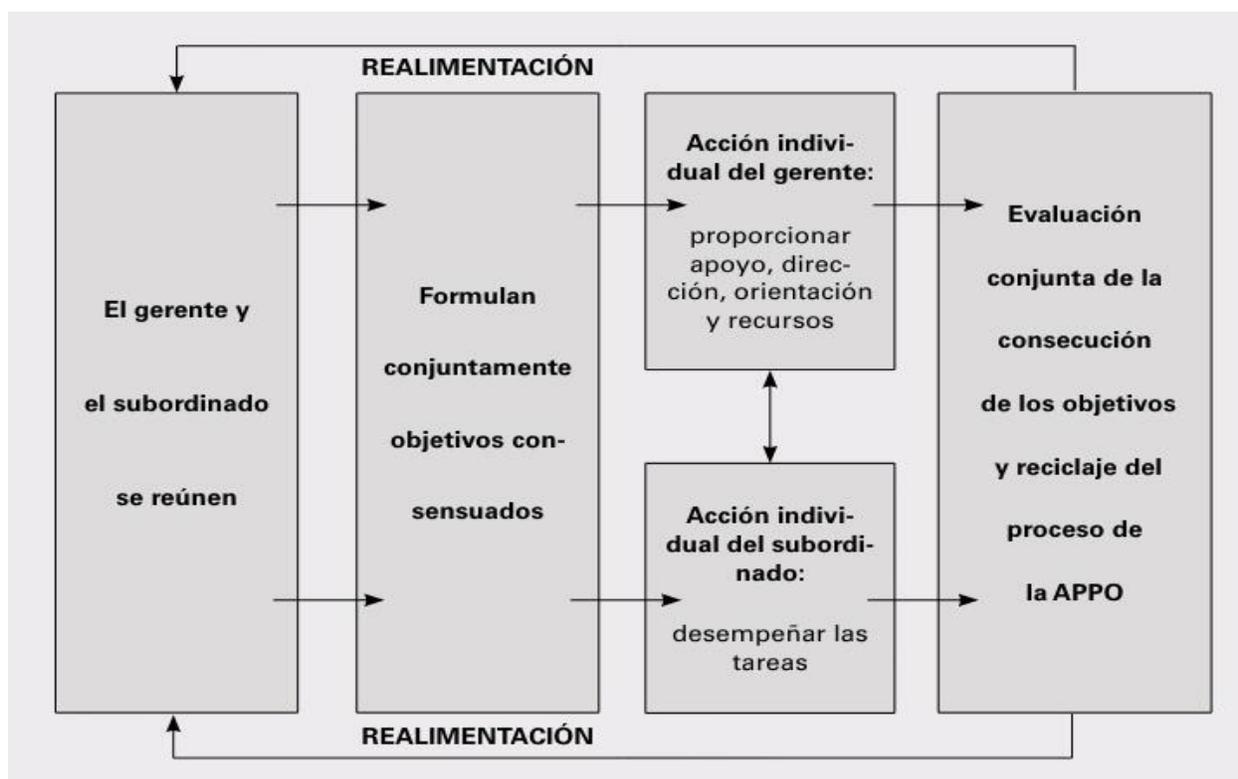


Figura 2.8 Fuente:(Chiavenato, 2009, pág. 264).

2.2.2. Método de evaluación 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.

Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil.

La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado.

El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual.

Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. Ver figura 2.9.

Figura: Método de evaluación 360°

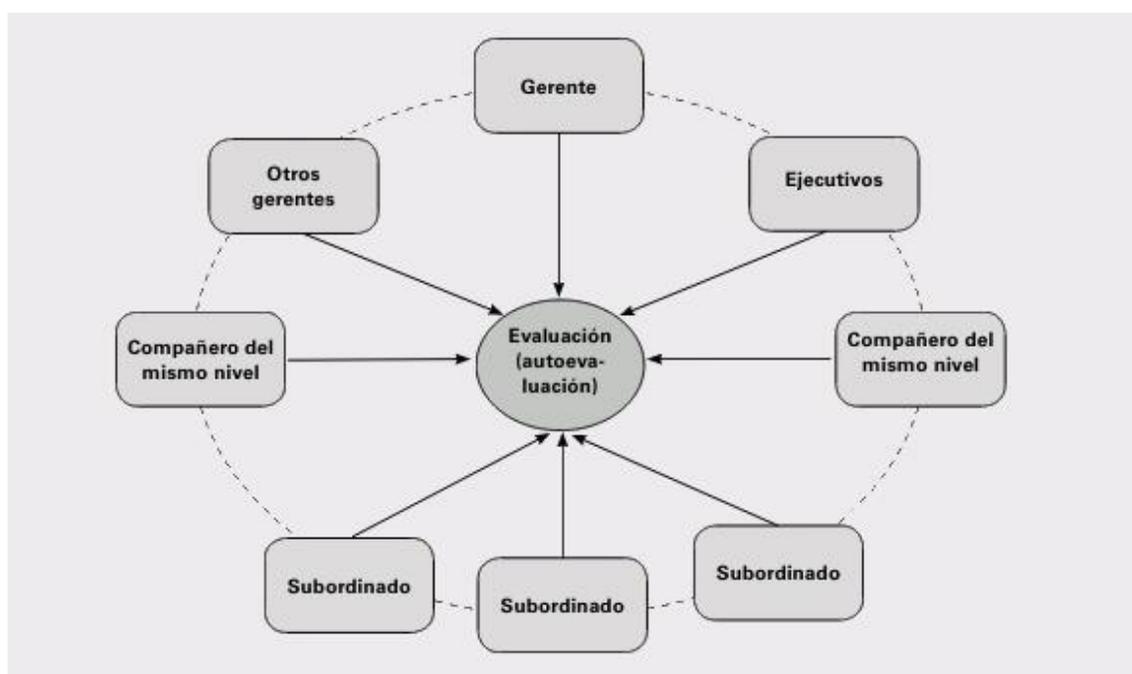


Figura 2.9 Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 266).

En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. A final de cuentas, una vez tabulados los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente —y el apoyo de recursos humanos— un plan individual de desarrollo. La evaluación del desempeño funciona como elemento que integra las prácticas de la administración de recursos humanos como presenta la figura 2.10.

Elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.(Chiavenato, 2009, págs. 265-272).

Figura: La influencia que los procesos para colocar a los talentos tienen en los demás procesos.

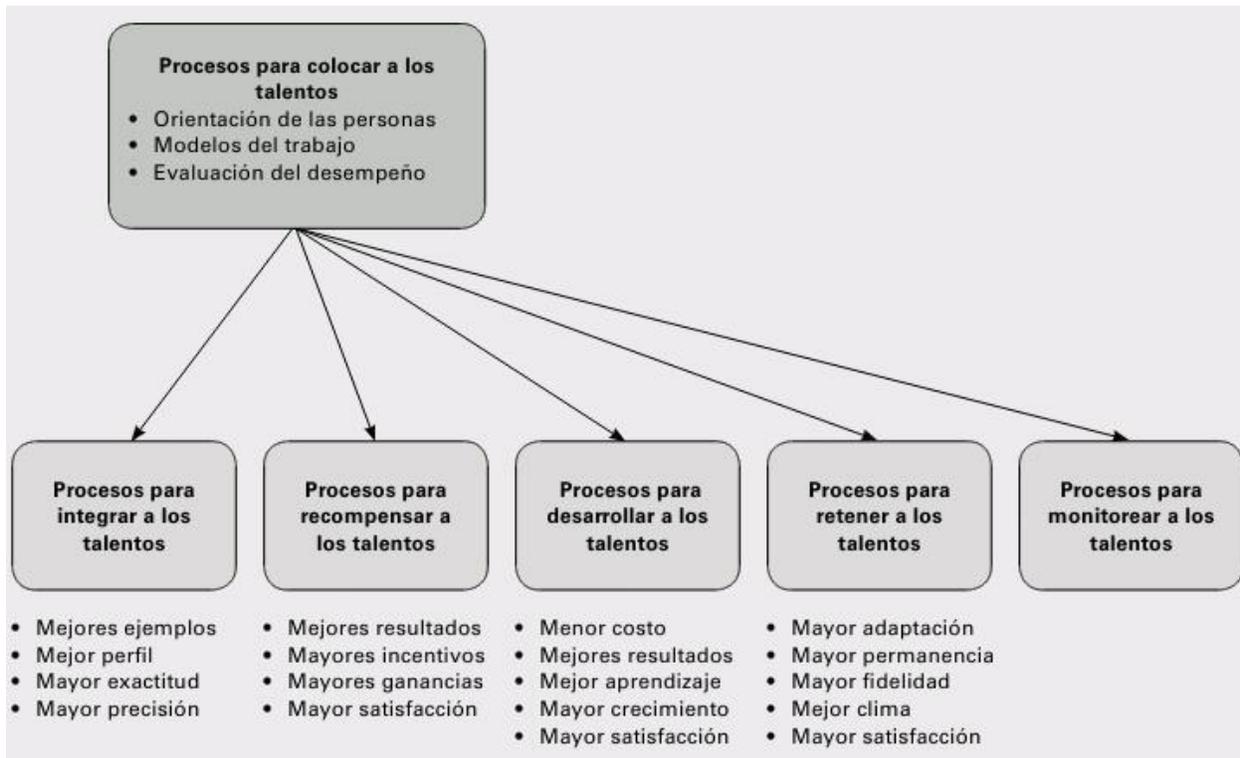


Figura 2.10 Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 271).

Ventajas del método de evaluación 360°.

1. El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
2. La información es de mejor calidad.
3. Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
4. Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
5. La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.

Desventajas del método de evaluación 360.

1. El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
2. La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
3. Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.
4. El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
5. Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.(Chiavenato, 2009, pág. 268).

Capítulo tres: Sistema de recompensas y la influencia que tiene sobre el desempeño en las organizaciones.

Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación.

En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.(Chiavenato, 2009, pág. 282).

3.1. Concepto de remuneración.

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.(Idalberto, 2007, pág. 283).

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos.(Chiavenato, 2009, pág. 283).

3.1.1. Los tres componentes de la remuneración total.

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.

En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra.

Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta. Las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas que veremos más adelante. (Chiavenato, 2009, pág. 284).

3.1.2. Recompensas financieras y no financieras.

Las recompensas se clasifican en financieras y extrafinancieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas y la figura 3.1 nos brinda una idea resumida al respecto. La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.

El salario puede ser directo o indirecto; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado. Los jornaleros reciben lo correspondiente al número de horas de trabajo efectivo durante el mes (excluyendo el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. Los empleados por mes reciben el valor de su salario mensual.

El uso del salario por horas para el personal directo facilita el cálculo de los costos de producción; es decir, las horas trabajadas van a los costos directos de producción, mientras que las horas no trabajadas (descanso semanal remunerado y días feriados) y las prestaciones sociales van a los costos indirectos. (Chiavenato, 2009, pág. 284).

Figura: Los diversos tipos de recompensa.

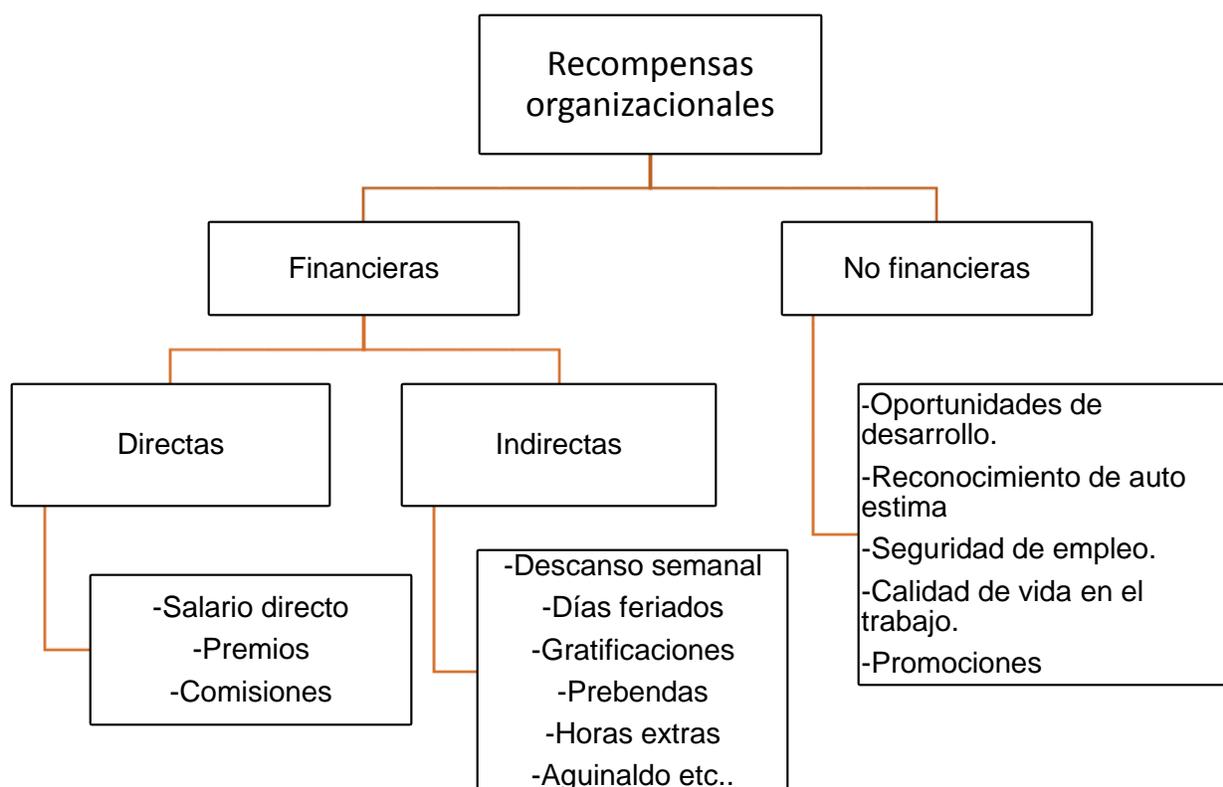


Figura 3.11 Fuente:(Chiavenato, 2009, pág. 285).

3.2. Significados de salarios.

El salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. A cambio del dinero —elemento simbólico e intercambiable—, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización.

Para las personas, el trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite al individuo alcanzar muchos de los objetivos finales que desea. En la práctica, el salario constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo.

Éste define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales. El cheque que la organización entrega al trabajador es el elemento más importante de su poder de compra.

El monto de dinero que gana una persona también sirve de indicador de su poder y prestigio, lo cual influye en su autoestima. En suma, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico. Para la organización, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refleja en el costo del producto o el servicio final. Inversión porque representa el dinero que se aplica a un factor de producción, el trabajo, como medio para agregar valor y obtener un rendimiento mayor a corto o mediano plazo.

La proporción de los salarios y las correspondientes prestaciones sociales, como parte del valor del producto o servicio que ofrece la organización, depende de su ramo de actividad. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensivo) tanto menor será la parte de los salarios dentro de los costos de producción.

Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la incidencia de los salarios y las prestaciones sociales en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto respetable de dinero que debe ser muy bien administrado. De ahí la necesidad de la administración de los salarios.(Chiavenato, 2009, pág. 287).

3.2.1. Tipos de salarios.

Existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea.

1. El salario por unidad de tiempo se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.

2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).

3. El salario por la tarea es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce. (Chiavenato, 2009, págs. 286-287).

3.2.2. Composición del salario.

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan. La definición de los salarios es compleja e implica múltiples decisiones, porque los factores internos y externos se interrelacionan y tienen diferentes efectos en los salarios. Estos factores actúan de forma independiente o armónica, de modo que los elevan o los bajan. Por lo general, al tomar las decisiones relativas a los salarios se considera el conjunto de factores internos y externos que constituyen el compuesto salarial. Como muestra la figura 3.2. (Chiavenato, 2009, pág. 287).

Figura: La composición del salario.

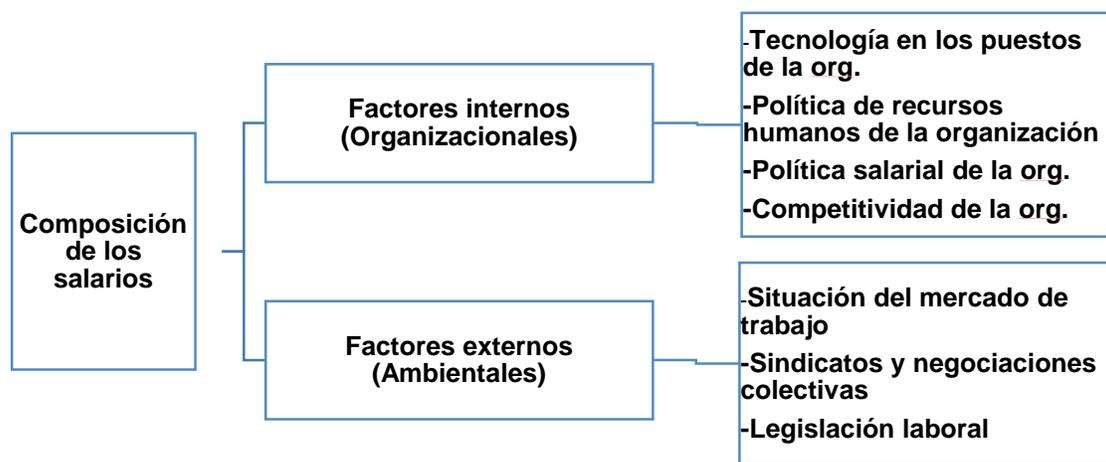


Figura 3.12 Fuente:(Chiavenato, 2009, pág. 288).

3.2.3. Administración de salarios.

La administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber:

1. El equilibrio interno, la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.

2. Equilibrio externo. Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado.

El equilibrio interno se alcanza con información obtenida de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen basar en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos. El equilibrio externo se alcanza con información externa obtenida de investigaciones de los salarios. Con esta información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial —como parte de su política de recursos humanos— para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas de recursos humanos de la organización.

3.2.4. Objetivos de la administración de salarios

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
6. Cumplir con las leyes laborales.
7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
8. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

Algunos sistemas privilegian uno o varios de estos objetivos en detrimento de otros, como muestra la figura 3.3.(Chiavenato, 2009, pág. 292).

3.3. Remuneración sustentada en competencias.

Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Comúnmente, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades. Las primeras se refieren principalmente al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades son empleadas para evaluar funciones técnicas y operativas.

Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización. La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los empleados en el caso de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí. (Idalberto, 2007, pág. 312).

3.4. Concepto de remuneración variable.

En décadas recientes las compañías estadounidenses y europeas dejaron a un lado la remuneración fija e hicieron que destacara una tendencia que continúa ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados alcanzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los divide y prorratea entre la organización y las personas que ayudaron a obtenerlos. Se trata de una asociación que funciona en dos vertientes: las ganancias y las pérdidas. El colaborador gana más si la organización gana más, gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización no gana nada.

La remuneración variable es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador. En general es de carácter selectivo y depende de los resultados que haya establecido la empresa —sea para el área, el departamento o el trabajo— para un periodo determinado por medio del trabajo en equipo o del colaborador considerado de forma aislada.

Una de las ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, puede considerar que la meta principal es la utilidad.

En caso de que precise ganarles espacio a los competidores, elegirá la participación de mercado como meta principal.

Los principales modelos de la remuneración variable son los planes de un bono anual, de distribución de acciones entre los trabajadores, de opción de compra de acciones de la compañía, de participación en los resultados alcanzados, de remuneración por competencia y de reparto de utilidades entre los trabajadores.(Chiavenato, 2009, págs. 319-323).

3.5. Sistema de incentivos económicos.

En la actualidad, muchas empresas que luchan por sobrevivir dirigen su atención a la administración del desempeño. Este concepto parte de la premisa de que el desempeño del empleado puede administrarse y mejorarse, ya sea mediante el establecimiento de metas, una estructura organizacional modernizada, una mejor tecnología, nuevos horarios de trabajo, alta participación de los empleados o una mejor motivación.

Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad. Se puede aplicar un sistema de incentivos económicos de algún tipo a casi cualquier trabajo. La idea básica de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional al hacer que el salario de un empleado dependa de una o más de esas dimensiones.

Entre los objetivos adicionales se encuentran la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades clave del personal.

Los criterios para aplicar estos incentivos incluirían la producción del empleado, las utilidades de la compañía, ahorros en costos, unidades enviadas, nivel de servicios al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales.

La evaluación del desempeño puede ser individual o colectiva, y el salario puede ser inmediato (por ejemplo, recompensas en efectivo) o futuro, como en los planes de participación de utilidades.

El examen de los incentivos económicos se centra en su naturaleza, propósito y consecuencias globales en la conducta. Los programas seleccionados para su presentación son los incentivos salariales, que son estímulos individuales de amplio uso, y la participación de utilidades y de ganancias, que son incentivos de grupo populares. Los sistemas salariales basados en las habilidades están en franco crecimiento, en particular en las nuevas operaciones industriales. (Newstrom, 2011, pág. 154).

3.5.1. ¿Cuál es el enfoque de los incentivos?

¿Qué pretenden los incentivos? Casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. La figura 3.3 muestra las opciones. En la actualidad hay una clara tendencia a migrar hacia la construcción de competencias capaces de cimentar la competitividad de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 318).

Figura: Los incentivos sustentados en el puesto frente a los incentivos sustentados en competencias.

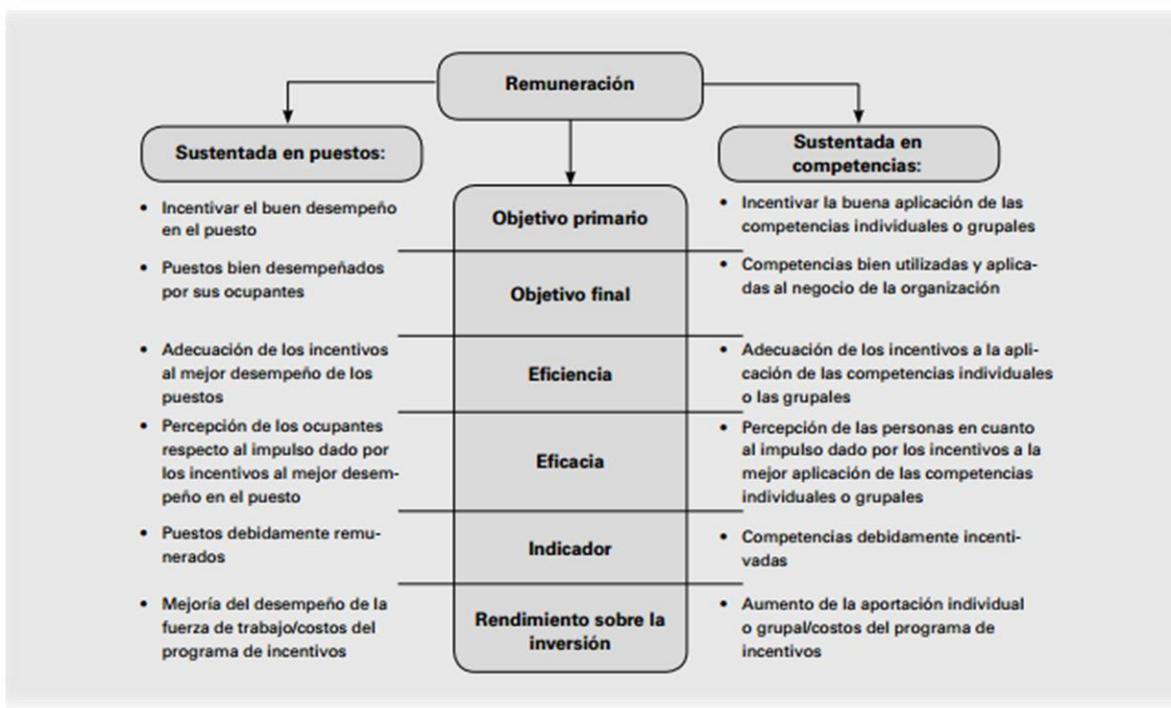


Figura 3.13 Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 319).

3.5.2. Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño.

Diversos tipos generales de incentivos variables relacionan la retribución con el desempeño. Tal vez la medida más popular es que el aumento de la producción determina el pago, como se ilustra en las comisiones de ventas o en el pago a destajo o por pieza, que vinculan directa y simplemente el desempeño al premio.

Los trabajadores que producen más, reciben más. A menudo, la paga se determina por una combinación de medidas de cantidad y calidad para garantizar una alta calidad del producto o servicio. Independientemente del tipo de incentivo, el objetivo es relacionar una parte del salario del trabajador con alguna medida del desempeño del propio empleado o de la organización (producción, metas, utilidades, eficiencias en costos o habilidades).

Ventajas: Los incentivos ofrecen varias ventajas para los empleados. Una de las más importantes es que incrementan la creencia del empleado (instrumentalidad) de que la recompensa será la consecuencia lógica de un alto desempeño. Si suponemos que el dinero tiene valencia para un empleado, la motivación se debe incrementar. Los incentivos también resultan favorables desde el punto de vista de la teoría de equidad, pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio.

Esta clase de equilibrio entre aporte y resultado que se incrementa se percibe como equitativo por muchas personas. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas de incentivos son favorables desde el punto de vista de la modificación de la conducta. Estos sistemas ofrecen una consecuencia deseable (retribución) que debe reforzar la conducta. Los premios, como las comisiones por ventas, a menudo son inmediatos y frecuentes, lo que es congruente con la filosofía de modificación de la conducta.

Otra ventaja desde el punto de vista del empleado es que los incentivos son comparativamente objetivos y verificables. Se calculan por el número de piezas, dinero o criterios objetivos similares. Comparado con las calificaciones subjetivas de desempeño que elaboran los jefes, los empleados tienden a aceptar mejor el enfoque objetivo.

Desventajas: Con tantas condiciones favorables en apoyo de los incentivos, parece que los trabajadores deberían recibir bien casi cualquier incentivo debido al pago que podrían recibir. Sin embargo, existen dificultades inherentes que tienden a cancelar algunas ventajas. La posible equidad se difumina con otros aspectos que se perciben como inequidades.

En términos de modificación de la conducta, hay ciertas consecuencias desfavorables, junto con las consecuencias favorables de un mayor salario, que tienden a reducir las ventajas potenciales de esta clase de incentivos. También la organización puede experimentar problemas. Es difícil establecer una base justa para el pago por incentivos, una base que motive un mayor desempeño para todos los empleados puede producir efectos colaterales indeseables.

Algunos sistemas de incentivos también requieren de una costosa supervisión con complejos procedimientos para el mantenimiento y actualización constante de registros. La idea básica es que los sistemas de incentivos producen consecuencias positivas y negativas en los empleados, Deben considerarse ambos tipos de consecuencias para determinar si es deseable un sistema de incentivos. Es probable que las consecuencias económicas sean positivas, pero la dirección de las secuelas psicológicas y sociales es más incierta.(Newstrom, 2011, págs. 154-155).

3.5.3. Incentivos salariales.

Más salario por más producción básicamente, los incentivos salariales, que son una forma de salario por méritos, generan un mayor salario por un incremento en la producción o resultados método que a menudo se conoce como pago por desempeño. La razón principal de los incentivos salariales es clara: casi siempre incrementan la productividad y reducen costos de mano de obra por unidad de producto.

Los trabajadores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más, y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo, el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales.(Newstrom, 2011, págs. 155-156)

3.5.4. Criterios para los sistemas de incentivos

Un sistema de incentivos debe ser lo bastante simple para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño. Si el plan es tan complejo que a los trabajadores se les dificulte relacionar el desempeño con la recompensa, entonces es menos probable que haya una motivación superior. Es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salarios, aspectos fundamentales que deben entender los participantes.

Cuando los sistemas de incentivos operan con éxito, los participantes los juzgan de modo favorable, tal vez porque reciben recompensas psicológicas así como económicas. Los empleados obtienen retribución por un trabajo bien hecho, lo que satisface su impulso de logro. Su autoimagen mejora debido a mayores sentimientos de competencia.

Incluso pueden sentir que están haciendo una contribución a su país, al ayudarlo en el esfuerzo por ganar una posición de liderazgo en productividad entre las naciones. Algunos incentivos fomentan la cooperación entre los empleados por su necesidad de trabajar juntos para obtener la recompensa de los incentivos.(Newstrom, 2011, pág. 154).

3.6. Cómo un sistema de recompensas a los empleados promueve el desempeño organizacional.

El reconocimiento y las recompensas son poderosas herramientas de motivación en el lugar de trabajo. Las recompensas a los empleados pueden ser tangibles o intangibles, y pueden incluir bonos financieros, reconocimiento, un papel más importante en la toma de decisiones o la oportunidad para el desarrollo profesional.

El reconocimiento positivo en el lugar de trabajo tiene varios beneficios para una empresa, como la conservación de empleados. Los sistemas de recompensa a los empleados alientan a los trabajadores a estar más motivados para alcanzar mayores niveles de rendimiento.(Nuri, 2018).

3.6.1. Objetivos de la organización

Los sistemas de recompensa a los empleados pueden ayudar a los empleadores a alcanzar sus metas de la organización. Sin embargo, los empleadores deben primero identificar claramente cada objetivo antes de desarrollar sistemas de recompensas tangibles e intangibles.

Los objetivos importantes, tales como la conservación de los empleados y la satisfacción en el trabajo, la mejora del rendimiento y la motivación de los empleados se pueden lograr mediante la identificación de los resultados esperados de los programas de recompensas de los empleados. Los ejecutivos de la empresa y gerentes que alinean sus objetivos organizacionales con los sistemas de recompensa de los empleados son propensos a experimentar repetidos casos de mejora de desempeño de los empleados. Los sistemas de recompensa a los empleados no deben basarse en la antigüedad, en su lugar, todos los niveles de trabajadores deben ser animados a participar.(Nuri, 2018).

3.6.2. Conservación de empleados

Las altas tasas de rotación de personal de la compañía se pueden reducir con un sistema de recompensas a los empleados eficientes. Las formas tangibles e intangibles de recompensas incluyen bonos en efectivo o regalos, que pueden ser en forma de entradas para un espectáculo o evento deportivo y certificados de regalo. Estas formas de sistemas de recompensa ayudan a los empleados a sentirse apreciados en el lugar de trabajo. El reconocimiento de los empleados tiene una mayor influencia en su rendimiento en los aumentos salariales basados en el mérito, los cuales deben ser progresivos. La relación entre la remuneración, motivación de los empleados y el rendimiento es menos significativa, de acuerdo con el "Ivey Business Journal".(Nuri, 2018).

3.6.3. Cultura organizacional

Las empresas que proporcionan a sus empleados recompensas intangibles, como las oportunidades para el desarrollo profesional, reconocen las habilidades y capacidades individuales de los empleados en lugar de centrarse en sus funciones. "El pago a la persona" más que el trabajo ofrece numerosas ventajas a la cultura de trabajo. En lugar de limitarse a la promoción de los trabajadores de una jerarquía a otra, ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades profesionales puede transformar la cultura de una organización en una que fomente una mano de obra altamente talentosa, de acuerdo con "Ivey Business Journal".(Nuri, 2018).

3.6.4. Flexibilidad

La implementación de sistemas de recompensa de los empleados, tales como bonos y acciones se suman a la flexibilidad de la empresa y la eficacia. En lugar de utilizar el pago por mérito, que puede ser costoso para una empresa, motivar a los trabajadores a través de un sistema de bonos tiene la ventaja de que benefician directamente a los empleados y aumentan el rendimiento de una empresa.

Los empleadores todavía pueden utilizar los sistemas de bonificación durante las etapas estratégicas de crecimiento de una empresa donde un cambio rápido puede ser necesario. Los sistemas de primas pueden ser desarrollados para ayudar a una compañía a lograr sus objetivos a corto o largo plazo y las cuotas de mercado.(Nuri, 2018).

3.7. Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos.

Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos. Nunca dejamos de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes.

En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

Algunos elementos que se deben tomar en cuenta para el reconocimiento y recompensa de las labores de los empleados son: adecuar la recompensa a las personas, adecuar el premio a lo logrado y ser oportuno y específico.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.(Romina, 2013).

3.7.1. Diferencia entre el reconocimiento y las recompensas

Los reconocimientos hacia los empleados se basan en modos no monetarios de acuerdo al desempeño del mismo. El reconocimiento tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Es similar a la motivación de los empleados, alienta satisfacción laboral, el compromiso y la productividad. Por otra parte, los programas de recompensa, usan incentivos monetarios y financieros para compensar el desempeño de los empleados.

Solemos utilizar estos dos términos casi como sinónimos, a menudo disfrazados y casi siempre asociados, pero cada uno tiene sus propias particularidades y puede servir para diferentes objetivos. Al realizar una comparación entre recompensa y reconocimiento, que son herramientas complementarias, relacionadas pero diferentes, que puede ser útil para cuando se trata de motivar a las personas de la organización:

Recompensa	Reconocimiento
Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.	Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho (ya terminado), por ejemplo, un regalo.
La recompensa se sabe que existe, se conoce.	Se da como resultado de un trabajo bien hecho, no es conocido ni necesariamente esperado
Generalmente es tangible y muy a menudo dinero.	Puede ser tangible (por ejemplo, un regalo) o intangible (por ejemplo, un elogio).
Las recompensas, cuando se incluyen en	Los reconocimientos tales como una nota

<p>el salario, en incentivos o primas, se olvidan rápidamente.</p>	<p>o un regalo, puede recordarse por mucho tiempo.</p>
<p>Puede formalizarse por escrito, como por ejemplo mediante primas, o de forma verbal, «si haces tal..., te daremos cual...»</p>	<p>No escrito, inesperado.</p>
<p>Se planifica y ejecuta, tiene una naturaleza táctica.</p>	<p>Tiene una naturaleza psicológica, puede ser planeado o espontáneo.</p>
<p>Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse satisfecha con la organización y con lo que le ofrece.</p>	<p>Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse reconocida por sus logros.</p>
<p>Producen una motivación externa, por ejemplo, satisfacen la apetencia por comida, alojamiento y servicios /bienes materiales.</p>	<p>Producen una motivación íntima, por ejemplo, la necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la organización.</p>
<p>Obtienen cambios a corto plazo, por ejemplo, cambios en comportamientos.</p>	<p>Promueven relaciones a largo plazo y fidelidad a la organización, al equipo y/o al director</p>

(Romina, 2013).

Conclusión

Identificando los aspectos generales de la evaluación del desempeño en las organizaciones destacamos que son elementos indispensables que se deben dominar para la correcta aplicación de los diferentes métodos de evaluación y a través de estos se puede identificar la importancia que tiene la evaluación del desempeño tanto para el empleado, como para la organización.

Describiendo los métodos de evaluación del desempeño inferimos que, gracias a que existen diferentes métodos de evaluación -tradicionales y modernos- las empresas pueden optar por emplear el método más adecuado e idóneo para evaluar a los trabajadores de las distintas áreas de las empresas en base a sus necesidades.

Explicando la influencia que tienen los sistemas de recompensa sobre el desempeño organizacional conseguimos indicar que, el que cada empresa considere necesario implementar recompensas por buen o mejor desempeño de los colaboradores es un factor clave para el desarrollo y crecimiento tanto de la empresa ya que logra cumplir con los objetivos organizacionales, como del mismo empleado que procura un mejor desempeño para la obtención de recompensas.

Analizando la evaluación del desempeño en las organizaciones, logramos identificar la existencia de varias finalidades adicionales; siendo las más importantes las siguientes: Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas, establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores, implementar políticas salariales y de compensaciones basados en el desempeño, detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo, evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.

Bibliografía

- Amador Sotomayor, A. (2016). Administración de recursos humanos, su proceso organizacional. Monterrey, México.: Editorial universitaria UANL.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano tercera edición (3a. ed.). (A. d. McGRAW-HILLinteramericana editores S, Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Idalberto, C. (2007). Administración de Recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, Octava edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Mondy, R. (2010). Administración de Recursos humanos, Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.
- Nuri, S. (01 de Febrero de 2018). Cuida tu dinero . Obtenido de Cuidatudinero.com: <https://www.cuidatudinero.com/13169930/como-un-sistema-de-recompensas-a-los-empleados-promueve-el-desempeno-organizacional>
- Romina, M. (11 de Junio de 2013). Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>
- W. Newsrom. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- William B. Werther y Keith Davis. (2008). Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. sexta edición. México: McGraw-Hill interamericana.