



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**LA CALIFICACION DE MERITOS COMO
FUNDAMENTO DE LA PLANEACION DE
CARRERA DENTRO DE LA EMPRESA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

LILLIAN HACK-PRESTINARY LUENGO

DICIEMBRE, 1985

M-0032969



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico esta tesis:

A tí mamá

*Por que siempre estas junto a mí
y me brindas tu apoyo y amor.*

A tí Grace.

*Por el amor y apoyo que siempre
encontre y encuentro a tu lado*

A-tí Alexander:

*Va que sin tu cariño y empuje --
no hubiera podido salir adelante.*

GRACIAS .

Dr. Darvelio Castaño
Por tu apoyo y amistad
desde un principio.

Gracias.

Y a todos aquellos que directa o indirectamente
contribuyeron a mi formación.

Gracias.

APLICACIONES DIVERSAS DE ESTA TECNICA

En este trabajo sólo me enfocaré a la utilización de Calificaciones de Méritos como base sólida en las promociones o ascensos, pero es útil hacer saber que también representa una herramienta de gran valor para los altos ejecutivos, ya que obtendrán información sólida de la calidad de los Recursos Humanos que poseen en los núcleos inmediatos inferiores.

Para el administrador esta técnica le auxilia en la determinación de aumentos de sueldo anuales o semestrales y puede establecer un sistema de incentivos económicos más sólidos y técnicos.

INTRODUCCION

El presente trabajo busca evidenciar practicamente que la --
utilización de la técnica de Calificación de Méritos o Evaluación de Ac-
tuación, es una de las herramientas más confiables para determinar el --
potencial humano de una empresa.

Es cierto, que en la mayoría de nuestras actuales organizacio-
nes, la carrera organizacional de los individuos se determina "a priori"
o bien, a través de mediciones de productividad; esto es, que aquel tra-
bajador que más produce (carga de trabajo) es el más factible a ocupar -
el puesto superior. Es por ésto que existe la necesidad de utilizar una
técnica que evalúe todos los elementos que componen las diferentes unida-
des denominadas puestos, para obtener una calificación integral del tra-
bajo realizado por un sujeto.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION

CAPITULO I	Pag.
GENERALIDADES DE LA CALIFICACION DE MERITOS	1
* <i>Calificación del trabajador.</i>	4
* <i>Frecuencia y revisión de la Calificación de Méritos.</i>	7
CAPITULO II	
OBJETIVOS O FINALIDADES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.	8
* <i>Para la organización.</i>	9
* <i>Para el jefe inmediato superior.</i>	9
* <i>Para el trabajador.</i>	10
* <i>Eliminación de la rutina.</i>	11
* <i>Auxiliar en los sistemas de incentivos.</i>	11
- <i>Fines administrativos de la valoración de Méritos.</i>	12
a) <i>Promociones y ascensos</i>	12
b) <i>Otros destinos del personal.</i>	13
c) <i>Administración de salarios y sueldos.</i>	13
d) <i>El adiestramiento.</i>	14
- <i>Perfeccionamiento personal de los empleados.</i>	14
- <i>Ciclo de evaluación del desempeño.</i>	18

CAPITULO III	Pág.
DESARROLLO DE LA CALIFICACION DE MERITOS	19
* <i>Preparación de la Calificación de Méritos.</i>	20
* <i>Normas de rendimiento.</i>	20
* <i>Medidas de rendimiento.</i>	21
a) <i>Observación directa.</i>	21
b) <i>Observación indirecta.</i>	21
* <i>Medidas objetivas del rendimiento.</i>	21
* <i>Medidas subjetivas del rendimiento.</i>	22
 CAPITULO IV	
MÉTODOS Y TECNICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS.	23
1) <i>Escalas de evaluación.</i>	24
* <i>Escalas continuas.</i>	26
* <i>Escalas discontinuas.</i>	26
* <i>Principales tipos de escalas continuas.</i>	27
2) <i>Métodos de comparación</i>	29
* <i>Alineamiento.</i>	29
* <i>Comparación por pares</i>	29
3) <i>Métodos de listas de verificación ponderada.</i>	31
* <i>Listas de verificación ponderada.</i>	31
* <i>Lista de frases.</i>	32
* <i>Lista de verificación de preferencia.</i>	33
4) <i>Métodos de incidentes críticos.</i>	33
a) <i>Registros de desempeño de los empleados.</i>	34

	Pág.
b) Técnicas de incidentes críticos.	34
c) Escala de evaluación en base a la conducta.	34
5) Evaluación por objetivos.	38
* Evaluación y análisis subsecuente	39
* El proceso APO	40
 CAPITULO V	
LIMITACIONES DE LA CALIFICACION DE MERITOS	45
1) Tendencias de los evaluadores.	46
2) Las inexactitudes perceptuales y evaluativas del calificador.	49
3) El evaluador como fuente de error.	50
4) El efecto de la evaluación Evaluador-Evaluado.	51
5) El formato de la escala de evaluación.	51
 CAPITULO VI	
LA VALORACION DE LOS FACTORES	53
 CAPITULO VII	
ENTREVISTA DE EVALUACION.	57
* Descripción y propósitos.	58
* Objetivos fundamentales.	59
* Técnicas de la entrevista de evaluación.	59
* Desarrollo de la entrevista de evaluación.	60

CAPITULO VIII	Pág.
PRESENTACION DEL TRABAJO REALIZADO	63
* <i>Esquema general del procedimiento utilizado</i>	
* <i>Gráficas de resultados</i>	71
CONCLUSIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	82

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA CALIFICACION DE MERITOS

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA CALIFICACION DE MERITOS

El nombre de esta técnica no debe entenderse en sentido estrictamente gramatical, pues no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas. Nos permite juzgar sobre las cualidades humanas. Nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador y por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. (1) El nombre de la técnica varía de una empresa a otra. (calificación de méritos, evaluación de actuación, medición del desempeño, etc.) (2)

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que se enfocan más directamente hacia la CALIDAD en el desempeño de un puesto. Corresponde únicamente a una persona concreta y determinada. Sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo. Por lo cual quedan fuera de consideración todas las que no cumplen esta condición.

1 ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Trillas, 1976. 525 p.

2 GRADOS, Jaime A., Otto Beutelspacher y Marco Antonio Castro. Calificación de méritos: evaluación de la conducta laboral. México, Ed. Trillas. 1980. 158 p.

La mencionada técnica, busca hacer que ésta sea fácil y rápida, sin menoscabo del objetivo perseguido, concentrando los problemas técnicos en quien establece el sistema y dando la máxima facilidad a quienes van a aplicarlo. (1)

La calificación de méritos consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su JEFE INMEDIATO SUPERIOR o por alguna otra persona debidamente acreditada, que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión.

Generalmente se hace por medio de una forma estandarizada que se adapte a las necesidades de cada organización en concreto. Así la Calificación de méritos se incorpora al expediente personal del empleado y constituye parte del record utilizado por la gerencia para el posible ascenso, traslado o despido del individuo. (3)

Es de suponer que ésta técnica entrañe un riesgo de error y subjetividad; sin embargo, estas limitaciones quedan reducidas a un mínimo siguiendo las precauciones que se indicarán en capítulos siguientes; y en dado caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serán seguramente utilizadas para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y de la organización. (4)

3 TIFFIN Joseph y Ernest J. Mc. Cormick. Psicología Industrial. México, Ed. Diana. 1976. 593 p.

4 ARIAS GALICIA, Fernando Administración de Recursos Humanos. México, - Ed. Trillas. 1976. 525 p.

CALIFICACION DEL TRABAJADOR

La evaluación rutinaria es:

- 1) Global e indiferenciada
- 2) Subjetiva
- 3) Sin fijación de tiempo
- 4) Sin sistema
- 5) Sin revisión
- 6) Meramente oral
- 7) Difícil de hacer

La evaluación técnica es:

- 1) Analítica
- 2) Lo más objetiva posible.
- 3) Por periodos determinados
- 4) Dentro de un método prefijado.
- 5) Escrita *
- 6) Escrita
- 7) Facilitada por el uso de "Formas" (5)

Las evaluaciones precisas del rendimiento indican a los empleados cuales son sus deficiencias. Para el departamento de personal, las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la orientación de carreras sean más eficaces.

Estas evaluaciones sirven como una verificación de control de calidad sobre el desempeño de los empleados y el departamento de personal.

Sin un sistema eficaz de evaluaciones, los ascensos, las transferencias y otras decisiones relacionadas con los empleados, se toman por medio de "tanteos"

5 REYES PONCE, Agustín. Administración de personal: sueldos y salarios.- México, Ed. Limusa. 1970. 239 p.

La planeación de carreras y el desarrollo de Recursos Humanos sufre, porque no hay una retroalimentación sistemática del rendimiento. Esta falta de retroalimentación puede hacer que el departamento de personal no alcance sus objetivos. (6)

Una encuesta llevada a cabo en 400 compañías por el National Conference Board, descubrió que aproximadamente la mitad tenía por costumbre calificar los méritos de sus empleados. Aunque no llegó a la mayoría de las firmas industriales estudiadas, representa a pesar de todo, una proposición considerable. Pese a determinadas críticas de que han sido objeto el sistema o los sistemas para valorar los méritos de los empleados, parece probable que seguirá constituyendo una parte importante de los programas de administración de personal adoptadas por muchas compañías.

Debe ponerse en claro sin mayor dilación un punto concreto: aunque la expresión "calificación de Méritos" es nueva, dicha valoración efectuada por los jefes inmediatos superiores, han valorado más o menos la categoría de los hombres confiados a su inspección y no cabe duda de que las calificaciones hechas a base de aproximaciones y sin base en sistema alguno, bien se hayan archivado y consignado por escrito, bien hayan sido acertadas o equivocadas, han sido en tiempos pasados un capítulo importante para decidir si un empleado concreto debe ostentar determinado cargo; tan importante como cualquier moderna gráfica de mé-

6 WERTHER, William. B. y Keith Davis. Dirección de personal y recursos Humanos. España, Ed. Mc. Graw Hill. 1982 558 p.

ritos y capacidades.

Por lo tanto, quiere decirse que los cambios que se esperaron al adoptar un procedimiento más sistemático de valoración de los Méritos de personal, no crearon precisamente un nuevo sistema donde había nada previo, sino que convirtieron los modos antiguos de valoración - más o menos al azar y frecuentemente a base de criterios irresponsables de los jefes inmediatos superiores, fijados y exteriorizados acaso al calor de una discusión exaltada- en cálculos y puntuaciones marcadas serena, deliberada y sistemáticamente, de forma que, aunque distasen mucho de ser ideales y comparables entre los distintos empleados, por lo menos resultaban más acertados que los antiguos cálculos aventurados de los viejos supervisores o jefes inmediatos. Por tanto la cuestión no se limita a si las personas que evalúan, deben tratar de calibrar la capacidad y los méritos de los empleados, puesto que esto se ha hecho siempre de una u otra manera, sino que se debe determinar si el uso de un sistema formal de calificación de méritos, aumentará el valor indicativo de dichas calificaciones, tanto para la gerencia como para los empleados.

(7)

Podemos concluir mencionando que la CALIFICACION en general en un sistema formal en que la persona se compara con otras y de alguna manera se clasifica. (8)

7 TIFFIN, Joseph y Ernest J. Mc. Cornick. *Psicología Industrial*. México, Ed. Diana. 1976. 593 p.

8 DESSLER, Gary. *Organización y Administración: enfoque situacional*. Madrid. Ed. Prentice Hall Internacional. 1979 410 p.

FRECUENCIA Y REVISION DE LAS CALIFICACIONES DE MERITOS

En ningún plan se hace calificación en un tiempo menor de un mes, ni tampoco mayor de un año. En la gran mayoría de los planes usados predominan, por su orden, la calificación trimestral, bimestral y bianual.

La revisión de las calificaciones tiene como objeto exigir mayor cuidado al formularlas y remediar sus deficiencias.

Ninguna revisión puede tener un carácter numérico, ya que la misma calificación carece de él. Se trata, más bien, de cambiar el punto de vista, o la actitud de juicio de quien quien hace dicha revisión, para asegurar mayor exactitud.

Los medios más usuales para revisar las calificaciones, son los siguientes:

a) Comparar una calificación con la de otro trabajador en un puesto similar. Es lógico que sus calificaciones deban tener bastante similitud, pues de lo contrario hay que investigar las causas de esas divergencias.

b) Comparar un período de calificación con otros anteriores: los aumentos o disminuciones de la calificación, de ordinario deben reflejarse en la producción o en algún otro elemento objetivo.

La revisión debe ser hecha por una persona de mayor categoría que los individuos que calificaron o que al menos parcialmente conozca a los trabajadores calificados. (9)

9. REVES PONCE, Agustín, Administración de personal: sueldos y salarios. México, Ed. Limusa. 1970 239 p.

CAPITULO II

OBJETIVOS O FINALIDADES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

CAPITULO II

OBJETIVOS O FINALIDADES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

** PARA LA ORGANIZACION:*

La calificación de méritos es parte del avalúo del capital humano que, no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario las siguientes cuestiones:

- 1) ¿A quiénes debe darse preferencia en los ascensos?*
- 2) ¿Qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza?*
- 3) ¿Qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal?*
- 4) Puede servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.*

**PARA EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR:*

El jefe inmediato superior que califica empíricamente a sus subordinados, tiene sólo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio respecto de cada uno de ellos. Como se encuentra en contacto

Intimo y permanente con los empleados, está expuesto a que aún, sin darse cuenta, se desarrolle en él simpatía hacia algunos, lo cual entorpecerá su criterio para calificarlos.

La calificación técnica de méritos reduce tales peligros (para disminuir la subjetividad, se requiere entrenamiento y asesoría suficientes que, entre otras, es función y responsabilidad del departamento de recursos humanos.- V. Heredia E.) y consigue mejores relaciones del jefe inmediato superior con sus subordinados, ayuda a éste a dar su opinión en casos de promociones de empleados, aumentos de salarios, transferencias, etc., en las que casi siempre se pide su parecer. Lo ayudará además, a juzgar analíticamente a su personal, aspecto que mejorará su labor de supervisión.

*PARA EL TRABAJADOR:

Muchos autores juzgan que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en que permite dar a conocer periódicamente a los empleados si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia.

El trabajador puede entonces corregirse, perfeccionarse, evitar sanciones, y quizá despidos. Estimular además su esfuerzo ya que lo ve recompensado, al menos con que pueda tomarse en cuenta para mejoras, cambios, etc. Cuando tenga que aplicarse alguna sanción al trabajador por deficiencias en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la empresa, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento en la misma. (1)

1 ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. - Ed. Trillas. 1976. 526 p.

***ELIMINACION DE LA RUTINA:**

El trabajador cuyos méritos son calificados, necesariamente se esmerará, porque sabe que se le vigila y califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido, y que la empresa toma interés en su trabajo.

La calificación ayuda al jefe inmediato superior a distinguir al trabajador que realmente trabaja, del que sólo lo simula, lo que sucede con frecuencia tratándose de trabajadores a jornal, sobre todo en empresas de personal muy numeroso.

***AUXILIAR EN LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS:**

Cuando éstos se establecen en una empresa, ocurre con frecuencia que algunos puestos no pueden beneficiarse de los incentivos, ya sea porque la calidad podría resentirse o por cualquiera otra circunstancia.

En estos casos, la calificación de méritos puede suplir el incentivo, sobre todo cuando es posible vincularla a algún beneficio de tipo económico.

Los ejecutivos de las distintas compañías han expresado diversas razones para adoptar sistemas de valoración de los méritos de sus empleados. En un estudio dado a conocer en "The Management Record" (2), se hizo una lista de 15 aplicaciones diferentes de los sistemas de valoración de méritos. Pero en general, estos fines parecen reducirse a 2 categorías principales:

2 TIFFIN, Joseph y Ernest J. Mc. Cormick. *Psicología Industrial*. México, Ed. Diana. 1976. 593 p.

- 1.- "la administración, y la de
- 2.- "perfeccionamiento individual"

En la segunda categoría se hace hincapié principalmente en -
ayudar a los empleados a que comprendan sus cualidades y sus defectos, -
de manera que tengan un punto de arranque para mejorar y perfeccionarse.

Resumiendo la finalidad de los distintos sistemas de califica-
ción de méritos, parece deducirse que los más importantes son los siguien-
tes:

1.- FINES ADMINISTRATIVOS DE LA VALORACION DE MERITOS:

a) PROMOCIONES Y ASCENSOS.- Es probable que ésta sea la apli-
cación más importante de carácter administrativo de la calificación de -
méritos de los empleados. La promoción de empleados a los cargos y pue-
stos en que con más eficiencia pueden desplegar sus talentos y capacida-
des, interesa tanto a la gerencia como a los empleados, se les hace un -
corto servicio a ambos, cuando a los empleados se les coloca en puestos-
en los cuales no pueden dar expresión práctica a sus aptitudes.

Un sistema de calificación de méritos debidamente desarrolla-
do y administrado puede ayudar a determinar qué individuos son los que -
hay que tener en cuenta para posibles ascensos.

Las calificaciones de méritos deben marcar las diferencias que
existen entre el trabajo desarrollado por el individuo en su empleo ac-
tual y las posibilidades que revela para un trabajo de más alta catego-
ría. Porque la capacidad demostrada en una actividad, no quiere decir -
necesariamente que el empleado en cuestión esté capacitado para responsa

bilidades superiores. Estas potencialidades hay que valorarlas aparte.

b) OTROS DESTINOS DEL PERSONAL.- Hay ocasiones en que es necesario llevar a cabo en la mayor parte de las compañías ciertas operaciones relativas al personal, tales como TRASLADOS y-DESPIDOS. En algunos casos hay que obrar así, debido al trabajo deficiente del empleado en el oficio que actualmente desempeña; en otros casos, es preciso tomar estas decisiones por condiciones económicas que no dependen de la compañía, o por los cambios introducidos en los procesos de la producción.

Aunque la mayor parte de las compañías hacen lo posible por evitar éste tipo de medidas, muchas veces no tienen más remedio que apelar a la ELIMINACION, DESPIDO y TRASLADO de empleados de rendimiento deficiente: en éstos casos, debe obrarse con objetividad y firmeza.

Cuando los interesados, lo mismo que los demás, ven claramente que la justicia y la consideración son características fundamentales de la política que sigue la empresa con respecto al personal, éste tipo de decisiones suele ser recibido con menos crítica que cuando la firma opera exclusivamente por motivos prácticos y de utilidad. Si las calificaciones de méritos se usan como es debido, pueden servir de base para este tipo de medidas justas y consideradas.

c) ADMINISTRACION DE SALARIOS Y SUELDOS.- En algunas compañías, la valoración de méritos sirve de base para aumentar los sueldos y salarios de sus empleados. Hay casos en que se tienen en cuenta tanto los méritos como la antigüedad para aplicar dichos aspectos en la compensación económica.

d) EL ADIESTRAMIENTO.- Cuando el sistema de calificación de méritos está bien orientado, puede ser útil de dos maneras para efectos del entrenamiento y preparación del personal.

1. Puede ayudar a descubrir los campos en que la habilidad o conocimientos técnicos de muchos empleados, no están a la altura del trabajo exigido, señalando así los defectos de adiestramiento de carácter general que posiblemente pudieran ser corregidos realizando una enseñanza suplementaria.

2. Puede ayudar a la identificación de los individuos que necesitan preparación técnica, o un adiestramiento adicional.

2.- PERFECCIONAMIENTO PERSONAL DE LOS EMPLEADOS:

Para que el sistema de calificación de méritos cubra este objetivo, es necesario que cada empleado conozca la opinión que de él tiene su jefe inmediato superior. Esto supone la celebración de entrevistas entre el jefe inmediato superior o algún otro representante de la empresa y el empleado en cuestión. Es muy difícil para algunos jefes inmediatos entablar una conversación con sus empleados, particularmente cuando el trabajo de éstos es deficiente. Una entrevista dirigida equivocadamente puede ser contraproducente.

El perfeccionamiento personal de los empleados es un propósito de los más loables, pero la empresa tiene que pensar a fondo si le conviene adoptar un programa, que puede fracasar o dar buenos resultados según la capacidad de los supervisores o de las personas a quienes se confíe esa misión.

En un caso de verdadera importancia puede ser necesario confiar a alguien la misión de hablar de los méritos de los empleados con ellos mismos, para evitar interpretaciones erróneas como Davis ha indicado. Moore ha observado que una de las finalidades más prácticas del programa de valoración de méritos es sacar a luz las deficiencias o defectos de los empleados que son susceptibles de corrección. Knowles también ha dado importancia a la práctica de tener informados a los empleados de sus defectos. Armstrong ha enunciado diversos principios que pueden observarse para obtener resultados benéficos de la información que se dé a los interesados sobre sus propios méritos a saber:

a) Las críticas y las críticas y las repreensiones deben basarse en los hechos y evitar la crítica a la persona.

b) Las repreensiones en público rara vez están justificadas.

c) Las repreensiones privadas deben ir precedidas por la alabanza de alguna de las cualidades del empleado.

La experiencia de muchas industrias ha demostrado que algún hombre de la empresa debe dar cuenta a los empleados de sus calificaciones de méritos, bien sea el mismo capataz, o el jefe del departamento. Sin embargo, hay que advertir que los encargados de dicha misión necesitan una preparación especial para cumplirla con suavidad y diplomacia.

Existen muchos jefes inmediatos superiores de magníficas condiciones para el trabajo, que carecen del tacto necesario para explicar al empleado en cuestión los defectos de que adolece. Esto requiere delicadeza, objetividad y un propósito sincero de ayudar al interesado y desear útil al mismo tiempo a la organización.

Muchas compañías han creído conveniente dictar una serie de conferencias educativas a la preparación de los supervisores sobre la manera de exponer a los hombres a su cargo sus faltas, sin ofenderlos ni herirlos. Una vez cubierto este objetivo y después de haber logrado que el jefe inmediato superior sea capaz de hablar directamente con sus hombres lo mismo de sus defectos que de sus cualidades, puede considerarse que se ha avanzado un gran trecho hacia la solidaridad del grupo de trabajadores y hacia el ascenso de operarios, quienes de otra manera por falta de formación, quedarían para siempre en el puesto que actualmente desempeñan, o avanzarían muy poco en su carrera.

Cuando un empleado, bien sea por falta de experiencia, bien por no caer en la cuenta de ello, está realizando constantemente su trabajo de manera defectuosa, el jefe inmediato superior hará un gran favor al empleado y a la compañía, igual que a sí mismo, haciéndoselo saber al interesado de una manera delicada y correcta. Mientras no se imponga al jefe inmediato superior la tarea de valorar periódicamente los méritos de sus empleados con respecto a sus capacidades en los distintos factores, ocurrirá con toda seguridad que muchos aspectos del trabajo de los empleados que podrían perfeccionarse sin grandes dificultades -con lo cual la eficiencia del empleado y su satisfacción por el trabajo mejoraría- seguirán día tras día sin corregir ni subsanar.

Informar a los empleados de sus buenas cualidades tanto como de sus deficiencias no sólo está totalmente puesto en razón, sino que supone una ventaja positiva para la gerencia, si es que tiene verdadero interés en que los empleados desempeñen sus diversos oficios de la mejor

manera posible. {3}

En resumen, el propósito de la evaluación del desempeño es - darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro:

Algunos de los propósitos específicos para los que se utiliza la evaluación del desempeño son los siguientes:

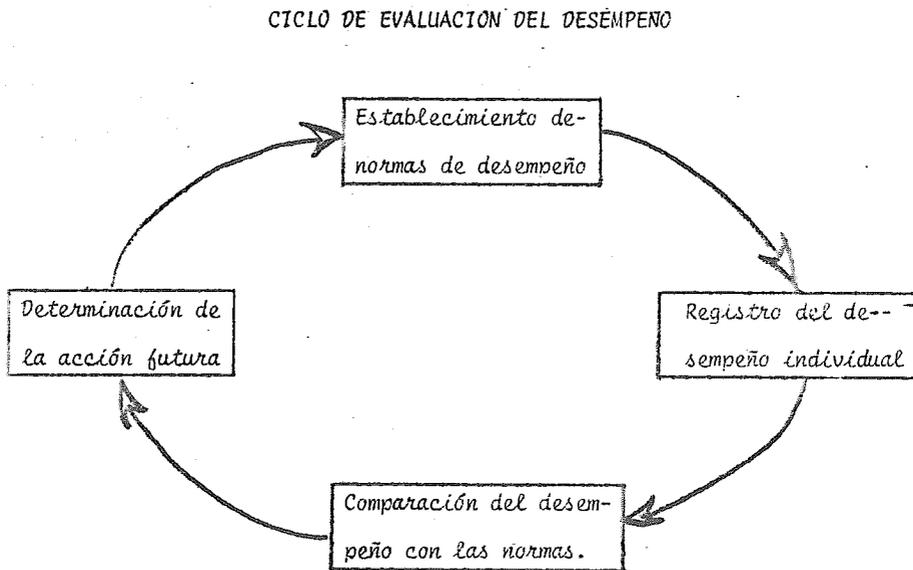
- 1) Decisiones de promoción, cese y transferencia de empleados.
- 2) Retroalimentación para el empleado respecto a cómo conceptúa la organización su desempeño.
- 3) Evaluaciones de contribuciones relativas hechas por individuos y departamentos completos para alcanzar las metas de organización de más alto nivel.
- 4) Decisiones de recompensa, incluyendo aumentos por méritos, } promociones y otras.
- 5) Criterios para evaluar la efectividad de las decisiones de selección y colocación, incluyendo la pertinencia de la información usada para dichas decisiones.
- 6) Diagnosticar y describir las necesidades de desarrollo de los empleados en lo individual y en la organización.
- 7) Criterios para evaluar el éxito logrado por las decisiones para adies-
tramiento, capacitación y desarrollo.
- 8) Información sobre la que se pueden basar de programación de trabajo, - presupuestos de los recursos humanos.

CICLO DE EVALUACION

El proceso que se sigue para lograr esto (Fig. 2-1) consta de cuatro etapas.

- 1) Se han de establecer las normas de desempeño.
- 2) Se registrará el desempeño de cada individuo.
- 3) Este desempeño se deberá comparar con las normas previamente determinadas.
- 4) Se tomará una decisión sobre cualquier acción futura. (4)

Fig. 2-1



4 HODGESTTS, Richard y Stenc Aloman. *Comportamiento en las organizaciones*. México, Ed. Anteramericana. 1981. 451 p.

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA CALIFICACION DE MERITOS

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA CALIFICACION DE MERITOS

*PREPARACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS

La evaluación debe ofrecer un cuadro preciso del rendimiento de un individuo en el trabajo. Para alcanzar esta meta, los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, ser prácticos, tener normas y usar medidas confiables.

Relacionado con el empleo significa que el sistema evalúa conductas que se requieren para el éxito en el trabajo. Si la evaluación no está relacionada con el empleo, no será válida probablemente tam poco confiable. Sin validez y confiabilidad, el sistema puede introducir discriminaciones que violan las leyes de igualdad de oportunidades de empleo. Incluso cuando no se produce discriminación, las evaluaciones son imprecisas e inútiles si no se relacionan con el trabajo.

Sin embargo, un método relacionado con el trabajo tiene que ser también práctico. Si lo es, lo entenderán tanto los evaluadores como los empleados. Un método complicado y poco práctico puede conducir a impresiones que reducen la eficacia de la evaluación. Que sea práctico significa también que deberá estar normalizado.

*NORMAS DE RENDIMIENTO.

La evaluación del desempeño requiere normas de rendimiento. -

Estos son los niveles que sirven para medir los resultados en cualquier empleo. No se pueden establecer arbitrariamente. Los conocimientos sobre esas normas se reúnen mediante el análisis de puestos, el cual descubre criterios específicos de rendimiento.

A partir de los deberes y las normas que se incluyen en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué conductas son susceptibles de evaluación. Cuando esta información no exista o sea poco clara, se elaboran normas a partir de la observación del trabajo o debates de los jefes inmediatos superiores.

* MEDIDAS DEL RENDIMIENTO.

La evaluación requiere también medidas confiables del rendimiento. Para ser útiles, deben ser fáciles de utilizar y señalar las conductas que determinan el buen desempeño.

Estas observaciones para la evaluación se pueden hacer directa o indirectamente.

- a) OBSERVACION DIRECTA: Se produce cuando la persona que evalúa comprueba realmente el desempeño.
- b) OBSERVACION INDIRECTA: Se produce cuando la persona que evalúa puede calificar solamente sustitutos del rendimiento verdadero.

Otro aspecto de las medidas del rendimiento es determinar si son objetivas o subjetivas.

- a) MEDIDAS OBJETIVAS DEL RENDIMIENTO: Son las indicaciones del rendimiento en el trabajo que pueden ser verificadas por otros. Son cuantitativas.

tativas.

b.- *MEDIDAS SUBJETIVAS DEL RENDIMIENTO*: Son las calificaciones que no -- pueden ser verificadas por otras personas. Por lo general, esas medi das son las opiniones personales de quien evalúa. Tienen poca preci sión.

Cuando las medidas subjetivas son también indirectas, la pre cisión se reduce todavía más. (1)

1 WERTHER, William B. y Keith Davis. Dirección de personal y recursos - humanos. España, Ed. Mc. Graw Hill. 1982. 558 p.

CAPITULO IV

METODOS Y TECNICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS

CAPITULO IV

METODOS Y TECNICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS

Existen muchas clases de métodos de evaluación que se utilizan actualmente en las organizaciones. Para conservar la mayor simplicidad posible, se clasifican en cinco categorías:

- 1) Las técnicas de escalas de evaluación.
- 2) Las técnicas de comparación.
- 3) Los métodos de listas de verificación.
- 4) Los métodos de incidentes críticos.
- 5) Las evaluaciones por objetivos.

Cada uno de ellos ofrece un planteamiento para resolver el problema de obtener evaluaciones del desempeño exactas; así mismo, cada uno posee ventajas y limitaciones que le son características.

1) ESCALAS DE EVALUACION.

Es el tipo más simple de las técnicas de evaluación. La escala consiste en trazar una línea que va de un grado elevado del factor específico que se trata de valorar, al grado más bajo del mismo. Como se muestra en el siguiente ejemplo.

(Fig. 4-1)

METODOS DE ESCALAS

	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	REGULAR	DEFICIENTE
Conocimiento del trabajo.		X			
Cooperación			X		
Puntualidad	X				
Iniciativa			X		
Seguridad				X	

Las escalas de evaluación son fáciles de usar y se pueden calificar muchos empleados en un periodo breve. Sin embargo, estas escalas - están sujetas a dos clases básicas de errores:

- a) ERRORES ALEATORIOS.
- b) ERRORES SISTEMATICOS.

a) ERRORES ALEATORIOS: son contingencias fortuitas que influyen en la respuesta del evaluador. Por ejemplo, es posible que se produzca un error aleatorio cuando a un empleado se le ocurre una idea excepcionalmente buena para un inmediato superior lo recuerda por ello. Como resultado, el empleado recibe una calificación elevada que no refleja - en realidad su desempeño total en el trabajo.

Este tipo de error es fortuito o aleatorio en el sentido de - que se basa esencialmente en un hecho casual.

b) **ERRORES SISTEMATICOS:** son aquellos que son constantes y - reiterables en todas las evaluaciones que haga la persona que califica.- Un ejemplo de ello ocurre cuando el evaluador juzga que todos los empleados tiene los mismos rasgos. (1)

Existen dos clases de escalas:

1) **CONTINUAS.-** Son aquellas que no tienen divisiones, de tal manera que el paso de un grado de la cualidad al siguiente se hace de un modo insensible. Para facilitar la colocación de la marca sobre la escala se emplean, además de la simple, las escalas de máximo y mínimo, la - alfabética, de porcentajes y de palabras (Fig. 4-2)

Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el jui - cio del evaluador, pero en cambio, el afinamiento excesivo que representan, no refleja la realidad, ya que es casi imposible percibirlo con tan - ta perfección además de que favorece algunos defectos.

2) **DISCONTINUAS.-** Estan formadas por divisiones verticales - con el objeto de formar unos cuantos grados definidos dentro de la carac - terística. En consecuencia, el paso de un grado al siguiente se hace de una manera brusca. Suele escribirse abajo de cada grado la definición - correspondiente.

Estas escalas representan mayores ventajas porque son más fá - ciles de usar, y claras tanto para quienes califican como para los em - pleados calificados. Por ello son actualmente las que se encuentran -

1 HODGETTS, Richard y Steve Altman. *Coportamiento en las organizacio--* nes. México, Ed. Anteramericana. 1981. 451 p.

más en uso. (Fig. 4-3)

Pueden usarse todas las características con un valor igual, o bien, ponderarse cada factor, lo cual analizaremos en capítulos posteriores. (2)

(Fig. 4-2)

PRINCIPALES TIPOS DE ESCALAS CONTINUAS

Criterio	0	20	40	60	80	100
	(Modelo de escala simple de MAXIMO-MINIMO)					
Responsabilidad	Mínimo					Máximo
	(Modelo de escala ALFABETICA)					
Eficiencia	A	B	C	D	E	F
	(modelo de escala con PALABRAS).					
Atención	No			muy		
	Satisfac.	Satisfac.	Satisfac.	Satisfac.	Excelente.	

2 REYES PONCE, Agustín. Administración de personal: sueldos y salarios. - México, Ed. Limusa. 1970. 239 p.

Debido a lo laborioso de la tarea, muchas veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas. (4)

Ejemplo (Fig. 4-4)

COMPARACION POR PARES

"Subraye usted, de cada par de los nombres consignados abajo, aquel que posea mejor la característica que está usted calificando."

Salcedo	--	Juárez
Bravo	--	Hernández
Juárez	--	Bravo
Hernández	--	Aguirre
Bravo	--	Salcedo
Juárez	--	Aguirre
Salcedo	--	Hernández
Aguirre	--	Bravo
Hernández	--	Juárez
Aguirre	--	Salcedo

Nota: Al formular las listas debe cuidarse de que, puesto que cada nombre se comparará con todos los demás, no quede en todos los pares siempre a la izquierda, pues fácilmente surgirá la tendencia a considerarlo como superior. (4)

4 REYES PONCE, Agustín. Administración de personal: sueldos y salarios - México, Ed. Limusa. 1970. 239 p.

Handwritten signature

2) METODOS DE COMPARACION

Como su nombre lo indica, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las 3 formas siguientes: _

*Alineamiento

*Comparación por pares (pareada)

*Distribución forzada.

*ALINEAMIENTO: En razón a cada una de las características a evaluar, previamente determinadas, se enlistan jerarquizados a todos los individuos objeto de la calificación; del más útil o satisfactorio, al poco útil, lo cual implica que es un método sencillo, fácilmente asequible y que tiene como inconveniente, en la evaluación de características cualitativas, el que varias personas, debiendo quedar en el mismo nivel se jerarquizan obligadamente en diferente posición.

*COMPARACION POR PARES: Consiste en hacer una lista del personal, también por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quién posee la característica en cuestión; como consecuencia será mejor aquel que resulte con mayor número de características en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente que se determina quiénes son los mediocres y no los más sobresalientes, al mismo tiempo que aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada trabajador que se incluye.

La fórmula para encontrar el número de comparaciones es: --

$$\frac{N(N-1)}{2}$$
 en donde N es el número de cuestiones (trabajadores a comparar).

Debido a lo laborioso de la tarea, muchas veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas. (4)

Ejemplo (Fig. 4-4)

COMPARACION POR PARES

"Subraye usted, de cada par de los nombres consignados abajo, aquel que posea mejor la característica que está usted calificando."

Salcedo	--	Juárez	
Bravo	--	Hernández	
Juárez	--	Bravo	
Hernández	--	Aguirre	
Bravo	--	Salcedo	Salcedo
Juárez	--	Aguirre	Juárez
Salcedo	--	Hernández	Bravo
Aguirre	--	Bravo	Hernández
Hernández	--	Juárez	Aguirre
Aguirre	--	Salcedo	

Nota: Al formular las listas debe cuidarse de que, puesto que cada nombre se comparará con todos los demás, no quede en todos los pares siempre a la izquierda, pues fácilmente surgirá la tendencia a considerarlo como superior. (4)

4 REYES PONCE, Agustín. Administración de personal: sueldos y salarios - México, Ed. Limusa. 1970. 239 p.

3) METODOS DE LISTAS DE VERIFICACION PONDERADA

Tiene por objeto evitar, hasta donde es posible, el problema de mala fé en la calificación.

La persona que realiza la evaluación, está expuesta a cometer injusticias, aún inconscientemente, porque con facilidad toma buena o mala voluntad a un trabajador y posteriormente elabora una opinión de él. Por medio de este método se busca que la persona que evalúa, no pueda percibir al momento de calificar, cuál será el resultado de su calificación. (5)

Existen dos clases de listas de verificación:

- a) Listas ponderadas.
- b) Listas de preferencia.

*LISTAS DE VERIFICACION PONDERADAS. Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que la persona que califica desconoce. (Fig. 4-5)

Se entrega a quien va a calificar una lista por cada trabajador.

5 REYES PONCE, Agustín. Administración de personal: salarios y sueldos. México, Ed. Limusa. 1970. 239 p.

LISTA DE VERIFICACION PONDERADA

Nombre del empleado:

Período de evaluación:

Calificado por:

Instrucciones.-

A continuación encontrará una lista de frases acerca del rendimiento en el trabajo; en el lado derecho de cada una, existe un espacio para que usted marque con una cruz aquellas que considere puedan ser aplicadas al trabajador en cuestión.

LISTA DE FRASES

- | | |
|--|-------|
| 1) Utiliza eficientemente su área de trabajo | _____ |
| 2) Muestra moderado interés en su trabajo | _____ |
| 3) No es muy cuidadoso con su equipo | _____ |
| 4) Trabajo sistemáticamente bueno | _____ |
| 5) Trabajo con ritmo lento, pero estable | _____ |
| 6) Se ausenta con frecuencia de su trabajo | _____ |
| 7) Difícilmente cambia su modo de hacer las cosas | _____ |
| 8) Cambia a otros trabajos sin perder rapidez | _____ |
| 9) Busca cambiar de trabajo | _____ |
| 10) Con frecuencia requiere alguna orientación adicional | _____ |
| 11) Cuida la limpieza y el estado de su ropa de trabajo. | _____ |
| 12) Pide permisos con frecuencia | _____ |
| 13) Trata de inculpar a otros | _____ |
| 14) Acepta bien las críticas constructivas | _____ |

15) Es muy cuidadoso de su equipo Etc.

* LISTAS DE VERIFICACION DE PREFERENCIA

A diferencia de las anteriores, estas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables, la persona que evalúa tiene que señalar de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describen mejor al calificado. Con esto, se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que sólo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste.

A tal método se le denomina, en ocasiones: "Método de solución forzada". Un ejemplo se presenta en la Fig. 4-6). Es importante evitar que el evaluador conozca cuáles declaraciones se tienen en cuenta y cuáles no, pues de otra manera podría "controlar la calificación". Este método, según diversos estudios, desagrada a los supervisores precisamente porque no les permite conocer los resultados de la evaluación.

4) METODOS DE INCIDENTES CRITICOS.

Evalúa el desempeño basándose en las conductas de trabajo específicas que se hayan presentado.

Según lo estipulan Gilmer y Deci, un incidente crítico, es una acción específica notificada, que conduce a una consecuencia notablemente eficaz o ineficaz. Se trata de un suceso que haya ocurrido realmente en un tiempo y un lugar definidos. Además, está dado por

aquellas personas que se encuentran en la mejor posición para contribuir con información de trabajo pertinente, es decir, los supervisores o jefes inmediatos superiores y los trabajadores en un empleado.

(Fig. 4-6)

Ejemplo de un conjunto de expresiones para calificar los méritos, de acuerdo al método de selección forzada. (6)

<p>Marque con una X dos de las afirmaciones. La primera debe ser la que mejor describa al subordinado que está calificando, y la otra, la que menos se asemeje a la conducta o manera de ser del mismo:</p>	
a) Tiene capacidad para atender situaciones de emergencia	_____
b) Generalmente no ofrece buenas ideas.	_____
c) Se propone metas definidas y por lo común las alcanza.	_____
d) Cuando siente alguna presión sobre él, se confunde y no puede trabajar.	_____

Existen tres maneras en que se pueden usar los incidentes críticos:

- a) Registros de desempeño de los empleados.
- b) Técnicas de incidentes críticos.
- c) Escalas de evaluación de base conductual.

a) REGISTROS DE DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.

Cuando se usan registros de desempeño del empleado, la perso-

na que evalúa debe llevar una anotación fiel de todos los incidentes eficientes o ineficientes que realice el empleado y deberá consultarla al hacer una evaluación de su rendimiento.

La persona que evalúa o el supervisor pueden sumar el número de incidentes eficientes o restar el número de incidentes ineficientes y luego decidirá el orden que ocupan los empleados basándose en los restantes.

Una de las principales ventajas de este método es que el ordenamiento se basa en incidentes específicos que hayan conducido a consecuencias notablemente eficaces o ineficaces. En segundo lugar, se tiene una norma concreta que permite evaluar a los empleados, lo que contrasta con los rasgos vagos o globales que pueden llevar a resultados poco confiables. En tercer lugar, un registro de desempeño basado en los incidentes, obliga a la persona que califica o supervisa, a considerar la evaluación del desempeño como un proceso continuo y no como una acción que se realiza una o dos veces al año, proporcionando así un registro acumulativo de su conducta.

En el lado negativo, los críticos destacan el hecho de que poco se puede hacer para evitar que las personas que evalúan a los empleados, "adornen" los registros de los empleados que favorecen, olvidándose quizá anotar todos sus incidentes ineficaces. Además, sólo se registran los eventos extremos y poco usuales, a expensas del desempeño constante y cotidiano. Por último, que da todavía la cuestión de lo que constituye un incidente eficaz y lo que se califica de ineficaz. Por lo tanto, los registros de desempeño del empleado dejan margen para las apreciaciones subjetivas del evaluador.

b) *TECNICAS DE INCIDENTES CRITICOS.-*

Este método consiste en un conjunto de procedimientos para recopiar las observaciones discretas de la conducta en el trabajo, culminando en forma de una lista de verificación.

PROCEDIMIENTOS:

- 1.- Se establece el propósito general del trabajo.*
- 2.- Se celebran entrevistas con los supervisores (o con los trabajadores mismos) para obtener incidentes críticos como sea posible.*
- 3.- Estos incidentes se clasifican en función de las dimensiones del desempeño en el trabajo que representan. Después se ordenan dichos incidentes por escala dentro de cada dimensión, de acuerdo con el grado de conveniencia de cada uno de ellos.*
- 4.- Se formula una lista de verificación con esta información. El supervisor usará estas listas de verificación más tarde para evaluar a sus empleados, colocando una marca de aprobación a un lado de cada incidente que haya visto ejecutar al empleado. El orden de clasificación del empleado es la calificación que recibe, que puede ser ya sea su calificación total, un promedio o una media de todos los valores en que se calificó.*

La principal ventaja de ésta técnica es que el grado de evaluación que debe dar el calificador se limita a un mínimo. El trabajo del evaluador consiste en observar e informar sobre la conducta que desarrolla el evaluado en el trabajo. No obstante, aunque la evaluación se trata de hacer por separado, en realidad no sucede así. Como pasa con las listas de verificación valorada, el evaluador sabe cuándo está atri-

buyéndole un incidente favorable o desfavorable al empleado y también - sabe que la calificación final del empleado depende del número de incidentes positivos o negativos que se le atribuyen.

c) ESCALA DE EVALUACION EN BASE A LA CONDUCTA.

En los últimos años se ha propuesto un nuevo método para valorar el desempeño de los empleados, conocido con el nombre de escalas de evaluación de base conductal (correspondiente a las siglas inglesas -- BARS).

Estas escalas se construyen siguiendo un proceso de cinco -- etapas:

- 1.- Se identifican los trabajos a los que se aplicará el instrumento.
- 2.- Se les pide a los gerentes que escriban de cinco a diez proposiciones específicas que reflejan el desempeño particularmente eficaz de los subordinados que ocupan las posiciones que se están estudiando.
- 3.- Las proposiciones de desempeño eficaz o ineficaz se expresan en forma de escalas y los diseñadores tendrán cuidado de clasificar cada proposición en una categoría homogénea que refleje una dimensión de -- desempeño común. En este punto se omitirá cualquier proposición que no se pueda observar o que sea vaga o reiterativa.
- 4.- Con las proposiciones restantes sobre desempeños eficaces e ineficaces, los gerentes deberán redactar otras proposiciones que describan conductas específicas observables que queden dentro de los extremos de cada dimensión de desempeño.
- 5.- Basándose en las diferentes categorías homogéneas de conducta que se hayan desarrollando, los gerentes clasificarán cada proposición conductal dada en la categoría a la que se adapte, de la manera más ade

cuada y se ordenará en una escala de siete a nueve puntos.

Sin embargo, el sistema BARS posee también sus debilidades:

- 1) Se debe contar con la colaboración de varios gerentes para desarrollar las escalas.
- 2) Debe hacer una gran cantidad de subordinados que realicen el trabajo.
- 3) Algunas investigaciones emprendidas hasta la fecha no han demostrado que el BARS sea superior a todas las demás técnicas de evaluación.

En resumen, el sistema BARS se considera una luz muy favorable. De hecho, algunos científicos de la conducta califican al BARS como superior a cualquiera de las demás técnicas que se han examinado hasta ahora, en lo que concierne a la aceptación que ha logrado entre superiores y subordinados, por el hecho de que ofrece asesoría para la administración de salarios y recompensas, y por su valor para aclarar la naturaleza del trabajo.

5) EVALUACIONES POR OBJETIVOS

En años recientes se han sugerido evaluaciones orientadas a los objetivos, tales como administración por objetivos (APO), como método alternativo de valoración convencional y sistema de comparación de empleados. El método de APO es un proceso mediante el cual los jefes inmediatos superiores y los subordinados de una organización identifican en forma conjunta sus metas comunes, definen cada una de las principales esferas de responsabilidad individual en lo que respecta a los resultados que se esperan de las personas y utilizan estas medidas como guías para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

(7)

7 LYMAN W. Porter., Eduard E. Lawler y J. Richard Hackman. Behavior in Organizations. Nueva York. Ed. Mc. Graw Hill. 1975. 339 p.

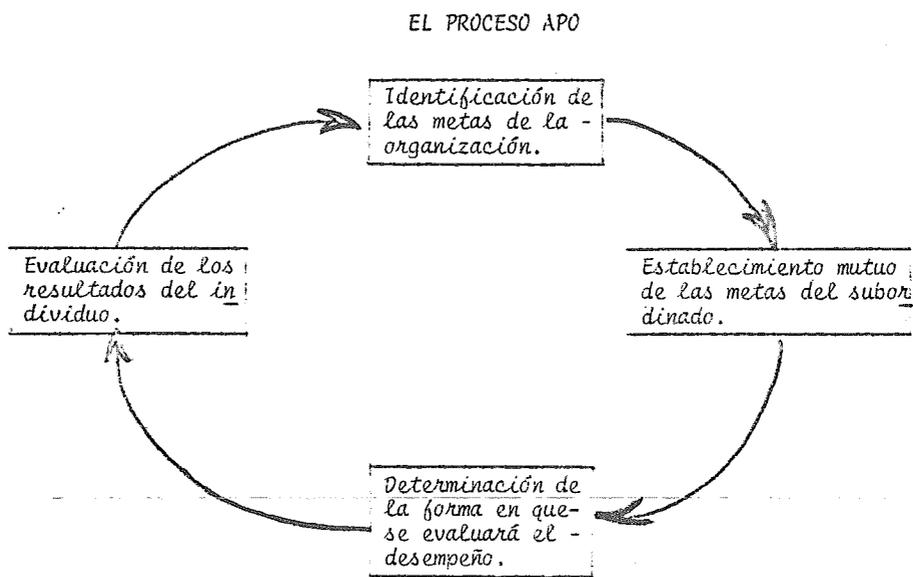
Se han propuesto muchos argumentos en favor de la evaluación de las personas en lo que respecta a medidas de resultados previamente acordados. En particular, la especificación de metas y objetivos concretos para el desempeño futuro puede motivar a menudo a las personas, generando con ello un mejor desempeño. En el grado que estas metas sean objetivas y mensurables, el supervisor debe estar en mejor posición para valorar si el desempeño es o no aceptable.

Por otro lado, se tienen problemas con las valoraciones orientadas a los objetivos. Por ejemplo, cuando se trata de asignar promociones y aumentos de salarios, con frecuencia es difícil comparar los resultados de un individuo con los de otro para determinar quién debe percibir el mayor aumento. Como lo señalaron Poster y sus asociados, "... es posible que dos personas hayan alcanzado sus objetivos y que su rendimiento tenga niveles completamente distintos. En estas circunstancias se presenta la cuestión de cómo se deberán evaluar estos individuos con el fin de concederles un aumento de salario o un ascenso"... Como lo indica Nymán W. Porter.

*EVALUACION Y ANALISIS SUBSECUENTE.

El propósito de los métodos y las técnicas de evaluación que se acaban de examinar es conferirle al evaluador una base para determinar qué individuos están dando un rendimiento por debajo de los niveles de aceptación, quiénes realizan un trabajo aceptable y quienes tienen un desempeño superior a este nivel. Esto nos lleva a la última porción del ciclo: la evaluación y el análisis subsecuente.

Fig. 4-8]



Dependiendo de la situación, existen cuatro partes que pueden desarrollar funciones de evaluación:

- 1) El jefe inmediato superior.
- 2) Los compañeros de trabajo.
- 3) Los subordinados.
- 4) El individuo a quien se está evaluando.

En la mayoría de los casos, el jefe inmediato superior es -- quién hace la evaluación del subordinado. El procedimiento respalda la jerarquía de la autoridad formal y afuerza el derecho del gerente a evaluar a su personal.

Sin embargo, las evaluaciones de los coetaneos pueden ser de gran utilidad. Por ejemplo, Downey, Medland y Yates realizan un estudio de oficiales militares y descubrieron que las evaluaciones de los compañeros del mismo alcanzaron una exactitud muy notable para predecir qué oficiales serían ascendidos y cuáles no. Krautt tuvo el mismo éxito en un estudio en el que participaron más de 200 gerentes. Por consiguiente, los compañeros de trabajo pueden tener conocimientos profundos sobre las capacidades de sus coetaneos.

También las evaluaciones de los subordinados rinden útiles dividendos cuando la organización desea obtener información sobre el potencial de liderazgo de los superiores. ¿Cómo los consideran las personas que trabajan bajo sus órdenes? Además, si los superiores reciben esta clase de información, podrán efectuar cambios en su conducta que den origen a una mayor efectividad en el futuro.

Existen desventajas substanciales en las evaluaciones de inferiores a superiores:

1) Algunos subordinados perciben que este proceso no tiene bases legítimas; otros lo consideran como una amenaza y temen las acciones que el jefe pueda tener para con ellos cuando las evaluaciones se revelen en última instancia.

2) Algunos superiores ven este proceso con suspicacia y tienen la sensación de que los subordinados lo utilizarán como una buena oportunidad para vengarse de los jefes que no les agradan. En particular, algunos superiores opinan que los subordinados los evaluarán más según lo bien que los hayan ayudado a satisfacer sus propias necesidades,

en lugar de hacerlo en función de los esfuerzos que haya realizado el je fe por alcanzar los objetivos de organización que le asignara la adminis tración superior.

No obstante, sea quien sea el que realiza la evaluación, se - debe planear con sumo cuidado y enfocarse en puntos básicos. Para algu- nos individuos quizá sea posible proporcionar evaluaciones y retroalimen- tación en una base trimestral, mientras que para otros es mejor hacer - una anual. Esta retroalimentación debe ser tan rápida y clara como sea- posible, lo que requiere tomar en cuenta aspectos tales como los siguien- tes:

- 1) Aspectos cuantitativos.
- 2) Aspectos cualitativos.
- 3) Consideraciones de tiempo.
- 4) Asignación correcta de tiempo a la formación de los objetivos.
- 5) Tipo y grado de dificultad de los objetivos.
- 6) Creatividad al vencer obstáculos.
- 7) Objetivos adicionales sugeridos o aceptados.
- 8) Aprovechamiento eficiente de los recursos.
- 9) Uso de buenas prácticas de admon. para lograr los objetivos.
- 10) Conducta de coordinación y cooperación; evitar prácticas poco éticas - o que inducen a conflictos.

Por lo tanto, la evaluación y cooperación; evitar prácticas - poco éticas o que inducen a conflictos.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño debe tener una orien tación a la acción. No sólo ha de identificar las áreas problema, sino -

que también estructura en el marco para metas futuras y para la conducta relacionada con el desempeño. Este análisis subsecuente se logra, como se hizo notar en la Fig. 2-1, mediante el establecimiento de normas de desempeño para el siguiente período. (8)

8 HODGETTS, Richard y Steve Altman. *Comportamiento en las organizaciones*. México, Ed. Anteramericana. 1981. 451 p.

CAPITULO V

LIMITACIONES DE LA CALIFICACION DE MERITOS

CAPITULO V

LIMITACIONES DE LA CALIFICACION DE MERITOS

Aunque existen varios márgenes de error en la evaluación del desempeño, las cinco más sobresalientes son:

1.- Las tendencias de los evaluadores:

- a) Tendencia de los evaluadores.
- b) Tendencia a la benevolencia.
- c) Efecto de halo.
- d) Características sobrepuestas.
- e) Indole aleatorio.

2.- Las inexactitudes perceptuales y evaluativas de la persona que califica:

- a) El contraste.
- b) La similitud.

3.- El evaluador como fuente de error:

- a) Características similares a la de la familia del evaluador.
- b) Antigüedad y jerarquía en el trabajo:
- c) La edad del evaluado.

4.- El efecto de la interacción evaluador-evaluado:

- a) Contacto frecuente.
- b) Contacto casual.

5.- El formato de la escala de evaluación:

a) Efecto de la proximidad.

1.- TENDENCIAS DE LOS EVALUADORES:

a) Tendencia central: Ocurre cuando un evaluador rehuye asignar calificaciones muy buenas o muy malas. En la Fig. 5-1 se ilustra esta tendencia. Puesto que a todos se les clasifica como promedio, los trabajadores sobresalientes se ven penalizados y, al reducirse la gama de las diferencias individuales entre las clasificaciones, declinará también la confiabilidad del proceso de evaluación.

b) Tendencia a la benevolencia: el evaluador le asigna a todos calificaciones buenas. (Fig. 5-2) Incluso los que tienen los desempeños más deficientes alcanzan calificaciones promedio y a la mayoría de las personas se les asigna calificaciones altas.

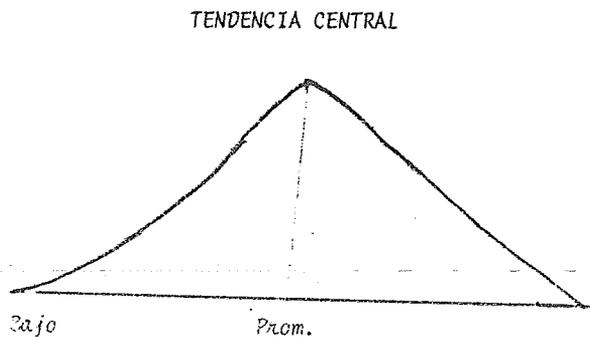
c) El efecto de halo: Surge cuando un calificador permite que su evaluación general de un individuo influya en la valoración de dicha persona en todos los factores que se están evaluando.

Por ejemplo, la enfermera A es excelente para llevar registros; pero deficiente en el manejo de los pacientes. Al supervisor o jefe inmediato le agrada el sistema de registros que lleva dicha enfermera y deja que éste efecto de un sólo rasgo se proyecte en todas las otras dimensiones de trabajo. Como resultado la enfermera A recibe una calificación sobresaliente. La enfermera B lleva los registros de una manera normal; pero es excelente en su trato con los pacientes. Sin embargo, recibe una evaluación promedio. La enfermera C tiene problemas

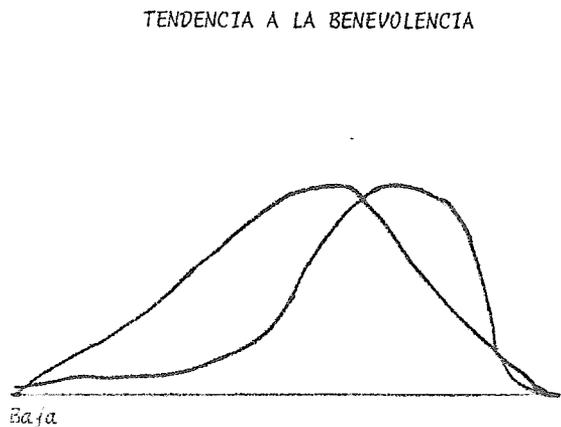
para llevar bien los registros; pero maneja a los pacientes en forma muy satisfactoria y recibe una evaluación deficiente. Al juzgar un trabajo-multidimensional en términos de una sola dimensión, el supervisor o la - persona que califica, da una evaluación inexacta de todas las enfermeras.

(Fig. 5-3)

(Fig. 5-1)

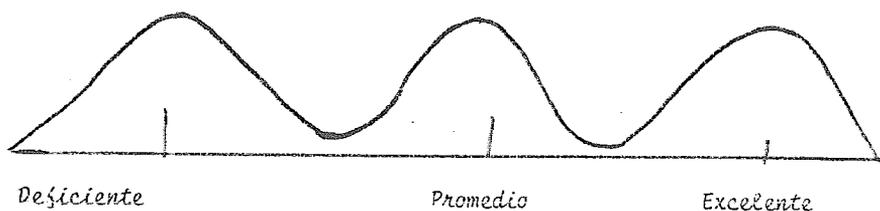


(Fig. 5-2)



(Fig. 5-3)

EFECTO DE HALO



d) *Características sobrepuestas*: estos errores provienen de las supuestas interrelaciones de las características. Por ejemplo, un empleado que tenga conocimientos notables sobre un trabajo, puede recibir también una calificación excelente por sus cualidades mentales, es decir, sentido común, viveza y buena memoria. Puesto que el trabajador conoce su oficio, el supervisor supone que la persona tiene un alto sentido de cooperación, también puede recibir una calificación sobresaliente en cierta forma, el evaluador sobreestima la relación real entre ambos aspectos, suponiendo que si alguien posee el primero, debe tener también el segundo.

Este error lógico de evaluación difiere del EFECTO DE HALO en que este último se presenta cuando el evaluador califica a la persona basándose en su impresión subjetiva general de la persona, mientras que de las características sobrepuestas ocurre cuando el calificador presupone una relación entre dos rasgos específicos.

e) Indole aleatoria: El evaluador no se preocupa por la precisión de la calificación que da, sino que trata de evitar que se le señale de parcial. Como resultado, la persona asigna aleatoriamente diferentes evaluaciones sobre una base al azar, para dar la impresión de haber realizado un trabajo acucioso.

2.- LAS INEXACTITUDES PERCEPTUALES Y EVALUATIVAS DEL CALIFICADOR.

Otra de las razones por las que se tienen problemas de evaluación son las percepciones de la persona que califica. Los individuos frecuentemente recurren a sí mismos para actuar como norma o estándar al juzgar a otros. En este contexto, dos de los aspectos más comunes son el contraste y la similitud.

a) El contraste: es la tendencia general para evaluar a otros de una manera opuesta a como uno se percibe.

b) La similitud: es la tendencia a evaluar a los demás de la misma manera que como uno se percibe.

Bass y Barrett expresaron los siguientes comentarios: "... - Los supervisores sobreestiman la similitud que tiene con sus trabajadores a quienes valoran con una calificación alta y subestiman su similitud con los trabajadores a quienes asignan evaluaciones bajas... Esto se debe a que la imagen que tenemos de nosotros mismos tiende a influir en la exactitud con que calificamos a los demás. Si nos apreciamos a nosotros mismos (como sucede usualmente) y también hacemos lo mismo con la otra persona, tenderemos a asignarle muchas características que juzgamos deseables y admiramos en nosotros mismos...

Si la otra persona está realmente dotada de tales características, nuestras evaluaciones serán inexactas. O ocurrirán errores de contraste si consideramos que la persona tiene poco valor. Entonces le asignaremos características opuestas a las que detectamos en nosotros mismos..."

3.- EL EVALUADOR COMO FUENTE DE ERROR.

En determinadas circunstancias, la persona evaluada se puede convertir en una fuente de error sistemático.

Campbell y Chapman descubrieron lo siguiente:

a) Características similares a las de la familia del evaluador:

Si la persona que está siendo evaluada, tiene características similares a las de la familia del evaluador, el individuo recibirá por lo común, una calificación más alta que los que no tienen tales características.

b) Antigüedad y jerarquía en el trabajo: Algunos estudios han revelado que mientras más alta es la jerarquía de la persona, tanto más baja es su evaluación. Esto se ha explicado haciendo notar que los trabajadores que manifiestan un buen desempeño son ascendidos, mientras que los menos capaces se estancan en el mismo puesto. Además algunos investigadores han atribuido las evaluaciones bajas de las personas mayores al hecho de que la mayoría de ellos pertenece al grupo de empleados que percibe salarios más altos por sus trabajos respectivos, de manera que una buena evaluación en su desempeño significa poco para ellos, en tanto que la evaluación elevada para una persona más joven y con menos tiempo en el trabajo le redituará quizá un aumento salarial.

M-0032969

c) La edad del evaluado: Hay ocasiones en que las personas de mayor edad reciben puntuaciones más altas debido a la experiencia que se supone han tenido, y hay ocasiones en que a los jóvenes se les califica más alto por sus nuevas ideas y conocimientos o viceversa.

4.- EL EFECTO DE LA EVALUACION EVALUADOR-EVALUADO.

Otro factor importante en la evaluación del desempeño es la interacción del evaluador con el evaluado.

-Contacto frecuente y ocasional: Si los dos están en contacto frecuente, las valoraciones tienden a ser más válidas que si sólo se produce un contacto ocasional.

Si los dos individuos se conocen durante cierto tiempo, también esto puede afectar la evaluación del desempeño. Algunos investigadores afirman que un grado mayor de familiaridad influyen en la benevolencia en las evaluaciones, mientras que se incrementa al mismo tiempo la confiabilidad de las mismas. Por último, las evaluaciones tienden a gozar de una mayor validez cuando la persona que calificó tuvo la oportunidad de observar a la persona en el trabajo, conoce las dimensiones más pertinentes del mismo para su desempeño y califica al individuo basándose en tales circunstancias.

5.- EL FORMATO DE LA ESCALA DE EVALUACION

Otra limitación importante de la evaluación se ocasiona por los formatos de la escala de evaluación. Lo más común es por:

a) El efecto de la proximidad: cuando esto ocurre, los factores y grados de las evaluaciones están en dimensiones delimitadas y más separadas entre sí. Por consiguiente, la ubicación de los factores y grados en el formato de la evaluación del desempeño puede afectar la calificación que se da.

Todos los problemas relacionados con la evaluación del desempeño se pueden resumir en dos palabras: CONFIABILIDAD y VALIDEZ. Ambas deben ser cualidades generales de todo el proceso de evaluación y se refieren al grado que se utiliza información adecuada para la evaluación del desempeño. (1)

1 HODGETTS, Richard y Steve Altman. *Comportamiento en las organizaciones México*, Ed. Anteramericana. 1981. 1451 p.

CAPITULO VI

LA VALORACION DE LOS FACTORES

CAPITULO VI

LA VALORACION DE LOS FACTORES

Al utilizar las escalas más comunes de puntuación para valorar los méritos de los distintos empleados, suele calificarse cada uno - busca un equilibrio entre los distintos factores o características.

Generalmente se suele recomendar valorar cada uno de ellos en función de lo que pueda ser importante para el éxito de los empleados en la organización de que se trate. Así por ejemplo a una compañía podrá convenirle totalizar la iniciativa en la cifra de 20 puntos y calibrar el buen juicio o cálculo con sólo 5, mientras otra organización preferirá invertir estos totales. La gráfica 6-1 muestra que de las 18 gráficas analizadas, cuatro, o sea el 22%, mostraron ciertas diferencias en las - totalidades de los distintos factores o características. Las restantes - gráficas utilizaron los mismos totales, o no hicieron suma alguna. Cualquiera de estos métodos se adopta con la intención de dar la misma importancia a los distintos factores señalados en la gráfica.

(Fig. 6)

35 factores a valorar (puntuar) utilizados por 18 compañías.

*La marca indica que el factor figura en la lista de puntuación de méritos de la compañía. El número que sigue a la marca indica la valoración total que se le concede. Si no existen números, quiere decir - que a todos los factores se les valora por igual.

Dos dificultades se presentan en lo que respecta a la valoración total de los distintos factores o características que se señalan de la siguiente manera:

1) Cuando a todos los factores de la evaluación se les concede el mismo valor numérico máximo. El peso a valorar que se le asigne a cada factor debe de ser según sea la importancia para la empresa.

2) Valoración de los factores para los empleados de distintas actividades: Por ejemplo, el caso de la puntuación de dos empleadas de oficina, una de las cuales es secretaria recepcionista y otra es secretaria privada. En muchas organizaciones, la secretaria recepcionista para cumplir con su trabajo de manera eficiente y satisfactoria, necesita una gran proporción de buena presentación, tacto y amabilidad y muy poco de otras características como originalidad, habilidad para diversas ocupaciones e inteligencia. La secretaria privada, por el contrario, necesita todas estas cualidades, aunque es probable que no requiera tanta personalidad como la secretaria recepcionista.

Los distintos factores y características pueden sumar un resultado total, considerablemente inferior para la secretaria recepcionista que para la secretaria privada; y sin embargo, la primera puede estar adornada de una o dos cualidades como las que se requieren para dicho puesto, de tal manera que no solamente pueda cumplir con su deber de manera altamente satisfactoria, sino acaso mejor que la secretaria privada, de ser trasladada ésta a su puesto. En relación con lo que estamos diciendo, Lecke ha recomendado que el sistema de calificación de méritos se organice según sean los trabajos u oficios de que se trate.

La adopción como criterio de una característica de tipo general, como la llamada "calidad del trabajo", resuelve en gran parte este problema. El supervisor o jefe inmediato superior, al calificar los méritos de un individuo, basándose en su capacidad para desarrollar el trabajo que actualmente viene desempeñando, tiende a tomar en consideración todos estos factores desde un punto de vista general. En el caso a que nos referimos, es muy posible que la secretaria recepcionista sería evaluada con los mismos factores que la secretaria privada. (1)

1 TIFFIN, Joseph y Ernest J. Mc. Cormick. *Psicología Industrial*. México, Ed. Diana. 1976. 593 p.

CAPITULO VII

ENTREVISTA DE EVALUACION.

CAPITULO VII

ENTREVISTA DE EVALUACION.

DESCRIPCION Y PROPOSITOS:

Tradicionalmente la entrevista de evaluación ha consistido en una comunicación verbal al empleado de los resultados de su evaluación, - una comunicación que puede o no implicar la participación activa de quien evaluó y de quién se evaluó. La entrevista de evaluación puede tener - uno o muchos propósitos, incluyendo los de alentar la conducta actual, - cambiar la conducta, advertir o proporcionar información. (1)

Algunos autores mencionan la conveniencia de que el personal no conozca las calificaciones sobre su actuación en el trabajo, en virtud de las inquietudes que provoca en los trabajadores esta situación y que en ocasiones extremas ha degenerado en verdaderos conflictos en perjuicio de las relaciones entre la empresa y su personal.

Sin desconocer las situaciones extraordinarias antes mencionadas, muchos de los fracasos que se sufren en el ejercicio de la administración de recursos humanos, son provocados entre otras cosas, por la aplicación indiscriminada de los resultados obtenidos en investigaciones realizadas en el extranjero, sin adaptarlas previamente a la realidad, - existencias, requerimientos y necesidades específicas de nuestro medio.

1 FRENCH. Wendell. Administración de personal: desarrollo de recursos humanos.

No se pretende desconocer las limitaciones que tienen los técnicos que se encuentran a nuestra disposición para cumplir con nuestro cometido, pero estas constituyen instrumentos que como tales, no son ni buenos ni malos; en cierta medida los resultados que obtengamos dependerán del uso que de ellos hagamos. Así, la entrevista de evaluación, se hace necesaria para alcanzar los fines de la calificación de méritos.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES:

1) Proporcionar retroalimentación (feedback) al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente que sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe la empresa.

2) Dar oportunidad de que se asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.

3) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar eventualmente o en una fecha determinada, un puesto superior.

TECNICA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION:

Las entrevistas de evaluación no son fáciles de dirigir, requieren un amplio conocimiento y un entrenamiento sólido de parte de los supervisores o las personas que las realizarán.

Cuando se llama a un subordinado para entrevistarlo, éste llega generalmente a la defensiva, esperando una reprimenda o al menos, casualmente, sin saber aún de qué se trata; por eso es importante aclarar que no es cosa de represión sino de sostener una plática acerca de su trabajo; cómo lo ha sentido y cómo lo ha desempeñado. Esto es esen-

cial para un buen rapport. Es necesario tranquilizarlo, pero no darle pautas de respuesta, sino dejar que se exprese libremente.

Será indispensable que la entrevista se desarrolle en forma dirigida; esto es, limitándose el entrevistador a guiar la conversación hacia las áreas que le interesan y obteniendo toda la información posible del entrevistado. Esto resulta esencial porque es aquel quien debe ser consciente del contenido de la entrevista.

Probablemente el entrevistado omita algún tema importante o aporte datos que no coincidan con los que el supervisor o jefe inmediato superior tenga. En el primer caso, es prudente preguntar acerca de lo no mencionado, y en el segundo, hacerle saber que no coinciden los datos con las afirmaciones del entrevistado, así como preguntar cuál puede ser la razón de esto.

Para que esta técnica se desarrolle normalmente es muy importante que el supervisor o el jefe inmediato superior se limite a analizar y comprender o a señalar discrepancias. Es muy importante no juzgar ni criticar. Aunque el jefe tenga bastante información acerca de la conducta del empleado; debe dejar que sea él quien vaya dando el material, guiándolo en los casos en los cuales no le obtenga espontáneamente. El espíritu de esta entrevista es de cooperación y cordialidad. Se trata de una conversación en la que ambos elaboran y así alcanzan fines comunes.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION:

1) Después de realizar un rapport adecuado, el supervisor de-

be pedir al sujeto que haga un análisis completo de su puesto, con las -
 cualidades y responsabilidad que exija. El jefe debe confrontar los da-
 tos y guiar la exposición.

2) El jefe debe solicitar al subordinado que analice su pro-
 pia actuación y la compare con los requisitos de su puesto.

3) Igualmente, es conveniente pedirle que resuma sus cualida-
 des y sus deficiencias y basándose en ello, dejarlo elaborar un inventa-
 rio de metas, acorde con la realidad, que implique superación y cuyo pro-
 greso pueda ser verificado; pidiendo también una fecha razonable para su
 cumplimiento.

4) Debe fijarse un término para llevar a cabo una nueva entre-
 vista en la que se analicen los frutos de la presente entrevista.

En aquellos casos en que se realice la entrevista de evalua-
 ción con objeto de preparar al empleado para ASCENDER, debe pedirse que
 analice el puesto inmediato superior, en lugar del propio, y en función-
 de él, sumarizar sus cualidades y deficiencias; por lo demás, la entre-
 vista lleva un desarrollo semejante.

Algunos beneficios obtenidos mediante la entrevista de evalua-
 ción son los siguientes:

- a) Mejorar la comunicación.
- b) Se produce un común acuerdo entre jefe y subordinado, pues
 ambos "hablarán el mismo idioma" en lo que se refiere a deberes y respon-
 sabilidades del empleado.
- c) Permite al empleado explicar anomalías y confusiones que -
 puedan producir un concepto equivocado de su actuación.

d) El empleado se siente más satisfecho pues sabe que se interesan por su trabajo y por su futuro.-

e) La entrevista se convierte en un importante factor motivador para los empleados.

f) Permite preparar nuevos candidatos a puestos más importantes. (2)

INFLUENCIA DE LA MEMORIA DE LA PERSONA QUE CALIFICA EN LAS PUNTUACIONES:

Hay una circunstancia que con frecuencia tiende a reflejarse en puntuaciones uniformes de un año a otro; y es el recuerdo que el jefe inmediato superior o la persona que califica, conserva de las calificaciones anteriores de los empleados a su cargo. Es la cosa más natural - que cuando una persona valora los méritos de un hombre, dos veces, las calificaciones segundas sean más o menos parecidas a las primeras, si no han surgido nuevos factores de importancia que obliguen a la persona que califica a cambiar su opinión del individuo de que se trate en el transcurso del año.

CAPITULO VIII

PRESENTACION DEL TRABAJO REALIZADO

CAPITULO VIII

PRESENTACION DEL TRABAJO REALIZADO

En una empresa del ramo bancario, se aplicó calificación de méritos (nivel empleado) a una población de 1000 elementos aproximadamente pertenecientes a 10 niveles jerárquicos, los cuales son:

- 1) Office boys
- 2) Apeturista de cuentas
- 3) Secretarias (contralor, sub-gerente, gerente)
- 4) Cajeros universales
- 5) Volantes
- 6) Operadores internos
- 7) Cajeros op. diversos
- 8) Supervisores (de cajeros; de compra/venta valores)
- 9) Ayudantes de crédito
- 10) Cajeros principales; Func. c/y. valores

El diseño de los cuestionarios toma en cuenta nueve factores con diferentes ponderaciones, las cuales fueron determinadas por un comité integrado por especialistas del área de Recursos Humanos y del área operativa.

FACTORES	PONDERACION OTORGADA
1) Calidad	20 %
2) Conocimiento para el trabajo	20 %
3) Cantidad	15 %

4) Creatividad	10 %
5) Posibilidad o futuro	10 %
6) Lealtad a la empresa	10 %
7) Entusiasmo	5 %
8) Puntualidad y asistencia	5 %
9) Relaciones	<u>5 %</u>
TOTAL	100 %

El porcentaje se transformó arbitrariamente en puntos de acuerdo a los grados de cada factor, como lo muestra el ejemplo de la Fig. 8-1

(Fig. 8-1)

FACTOR ENTUSIASMO

Valor asignado: 5% —————> se dividió en cuatro grados, los cuales, se colocaron en diferente orden.

3	1	2	4
Frecuentemente muestra empeño 30 puntos	Es apático 5 puntos	A veces se muestra interesado en su labor 10 puntos	El trabajo lo estimula. 50 puntos

La guía de evaluación que se utilizó corresponde al método de escalas, utilizando "escalas discontinuas" como se muestra en el Cap. 4.

Para obtener resultados se sumaron las calificaciones de los nueve factores y así se fueron colocando en la curva normal con rangos -

como se muestra a continuación.

RANGO NORMAL

200	320	550	750	850	1000
SOBRESALIENTES					

Las guías de calificación de méritos se enviaron directamente a cada Gerencia de Plaza y a cada Gerencia Regional por medio de valija.

Cada Gerencia se encargó de distribuir a sus oficinas correspondientes.

1.- Gerencia de Plaza León:	8 oficinas
2.- Gerencia de Plaza Celaya-Irapuato:	6 oficinas
3.- Gerencia Regional I:	14 oficinas
4.- Gerencia Regional II:	14 oficinas
5.- Gerencia de Plaza Aguascalientes	4 oficinas
6.- Gerencia de Plaza Sn. Luis Potosí:	5 oficinas

Las personas responsables de calificar fueron los JEFES INMEDIATOS SUPERIORES.

Al ser calificados, inmediatamente se regresaron al departamento de Recursos Humanos y se inició el proceso de evaluación de las guías.

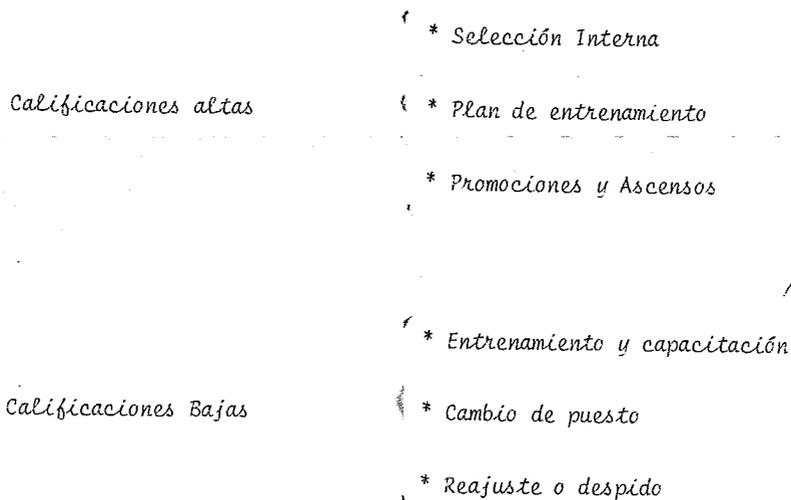
Para calificar se siguió el siguiente orden:

- 1) Revisar y calificar hoja por hoja como se indicó anteriormente.
- 2) Obtener el nivel de eficiencia por oficina.
- 3) Resultados por cada Gerencia de Plaza y Regional.

4) Promedio global.

Posteriormente se clasificó a las personas que obtuvieron las calificaciones más altas y las más bajas por cada oficina. Estos resultados se enviaron a cada una de las Gerencias de Plaza y Regionales, y las guías de evaluación se regresaron con el fin de archivarlas en el expediente de cada empleado.

Los resultados en porcentaje se indican en las gráficas siguientes:



El propósito principal fue obtener los DESTACADOS y los INSUFICIENTES para hacer un inventario y darle seguimiento.

Se concluyó obteniendo un promedio global para así determinar cual gerencia había obtenido el mayor nivel de eficiencia; cuáles se encontraban normales y cuál tenía nivel inferior.

El tabulador (tabla de ponderaciones), única y exclusivamente lo utilicé yo y fui quien determinó la puntuación de cada empleado evaluado; esto con el fin de mantener la privacidad absoluta de las ponderaciones destinadas a cada factor; ya que una situación contraria quitaría validez y Confiabilidad a los resultados.

Anexo la guía de evaluación utilizada en el presente trabajo.

CLASIFICACION DE MERITOS

Nombre del empleado _____ Puesto _____ Jefe Inmediato _____ Fecha _____		1. Lea atentamente cada definición antes de calificar 2. Considere por separado cada factor 3. Coloque una marca en el espacio correspondiente a su opinión. 4. - Use las líneas del reverso para comentarios adicionales.			
Los errores que comete han sido aislados y de poca trascendencia	No tiene requerimientos mínimos	La calidad de su trabajo es superior y constante	No sobresale	mejor que el promedio de los empleados	Tiene frecuentes errores
CALIDAD DE TRABAJO (VOLUMEN)					
Buen rendimiento. Es activo	Hace lo que se espera de un empleado normal	En ocasiones iguala el rendimiento de los demás empleados comparables en su puesto.	Siempre gran actividad.	Rinde menos que el promedio de empleados comparables en su puesto.	Rinde más que la generalidad de empleados comparables en su puesto.
CONOCIMIENTOS (TECNICOS)					
Sus conocimientos sobre pasan los requerimientos por el puesto	No sabe lo que debe hacer	Tiene los conocimientos necesarios para el buen desarrollo del puesto.	Indirectos a los requeridos por el puesto.	Insuficientes para el desempeño natural del puesto	Alcanza el nivel mínimo de conocimientos requeridos para el puesto.
ENTUSIASMO					
Frecuentemente muestra empeño	Es apático	El trabajo lo estimula	A veces se encuentra interesado en su labor.	FABULACION Para ser usado exclusivamente por el Depto. de personal:	
CREATIVIDAD					
No aporta nada nuevo	Ha resuelto problemas por sí mismo.	Ha tratado de aplicar alguna idea	Ha aportado buenas ideas	CALIDAD	
POSIBILIDADES AL FUTURO					
Tiene algunas posibilidades de ascenso	Puede llegar a niveles superiores.	Puede unicamente en su puesto	Podría ocupar un puesto mejor.	CANTIDAD	
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA					
No se retrasa	Nunca falta y siempre está a tiempo	Llega tarde y no falta con alguna frecuencia	Muy faltista e impuntual	CONOCIMIENTOS PARA EL TRABAJO	
RELACIONES (INTERPERSONALES)					
La mayoría lo acepta	La mayoría no lo acepta	Tiene muy buenas relaciones con el personal	Se lleva mal con la mayoría del personal	ENTUSIASMO	
LEALTAD (COMPROMISO CON LA INSTITUCION)					
Respeto a las normas establecida por la institución	Actúa conforme las normas establecidas por la institución.	No respeta las normas institucionales	Desconoce los inventarios institucionales.	CREATIVIDAD	
				POSIBILIDAD AL FUTURO	
				PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	
				RELACIONES	
				LEALTAD	
				200	320
				550	750
				860	1000
RANGO NORMAL					

ESQUEMA ORIGINAL DEL PROCEDIMIENTO UTILIZADO

ESQUEMA GENERAL DE PROCEDIMIENTO UTILIZADO

Reunión Comité especialis-
tas área de recursos huma-
nos y área operativa

Determinar Ponderación o
los facto- torgada a ca-
res a consi da factor
derar.

Diseño de la Guía de evaluación

Distribuir las guías de
evaluación a las Geren-
cias de plaza y Regiona
les.

Las Gerencias distribu-
yen las guías a sus ofi-
cinas.

Cada jefe inmediato supe-
rior evalúa a sus subor-
dinados.

Retorno de las guías
ya calificadas al de-
partamento de Recur-
sos humanos.

Calificación de cada guía
para botener puntaje

Nivel de eficien-
cia por oficina

Resultados por cada
Gerencia de Plaza y
Regional

Promedio Global

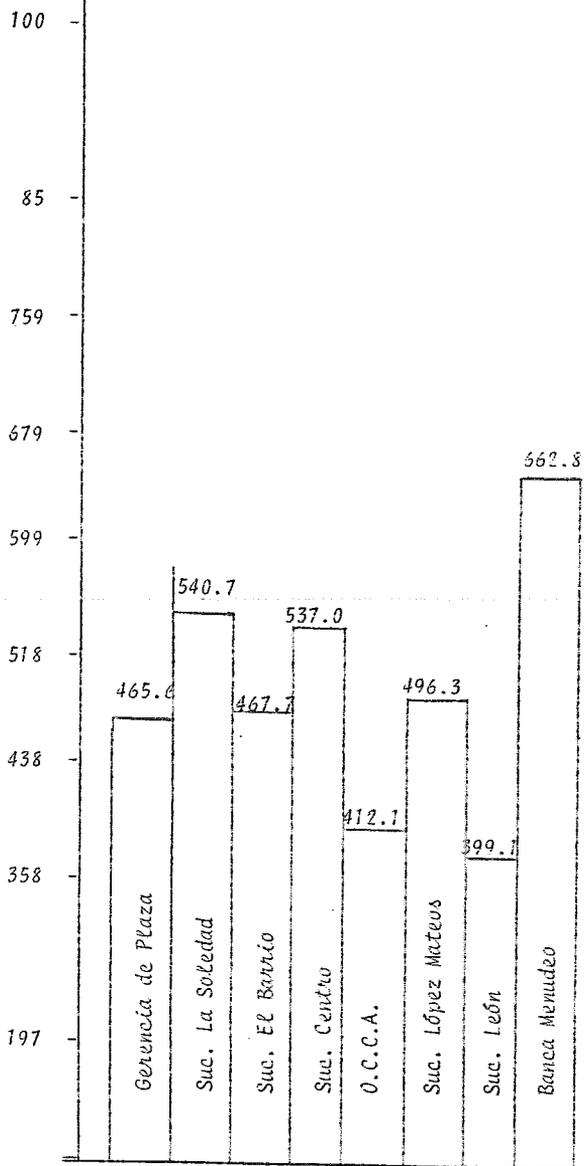
Las guías de evaluación
se archivan en el expedien-
te de cada empleado.

Clasificación de las perso-
nas que obtuvieron las --
calificaciones más altas --
y más bajas.

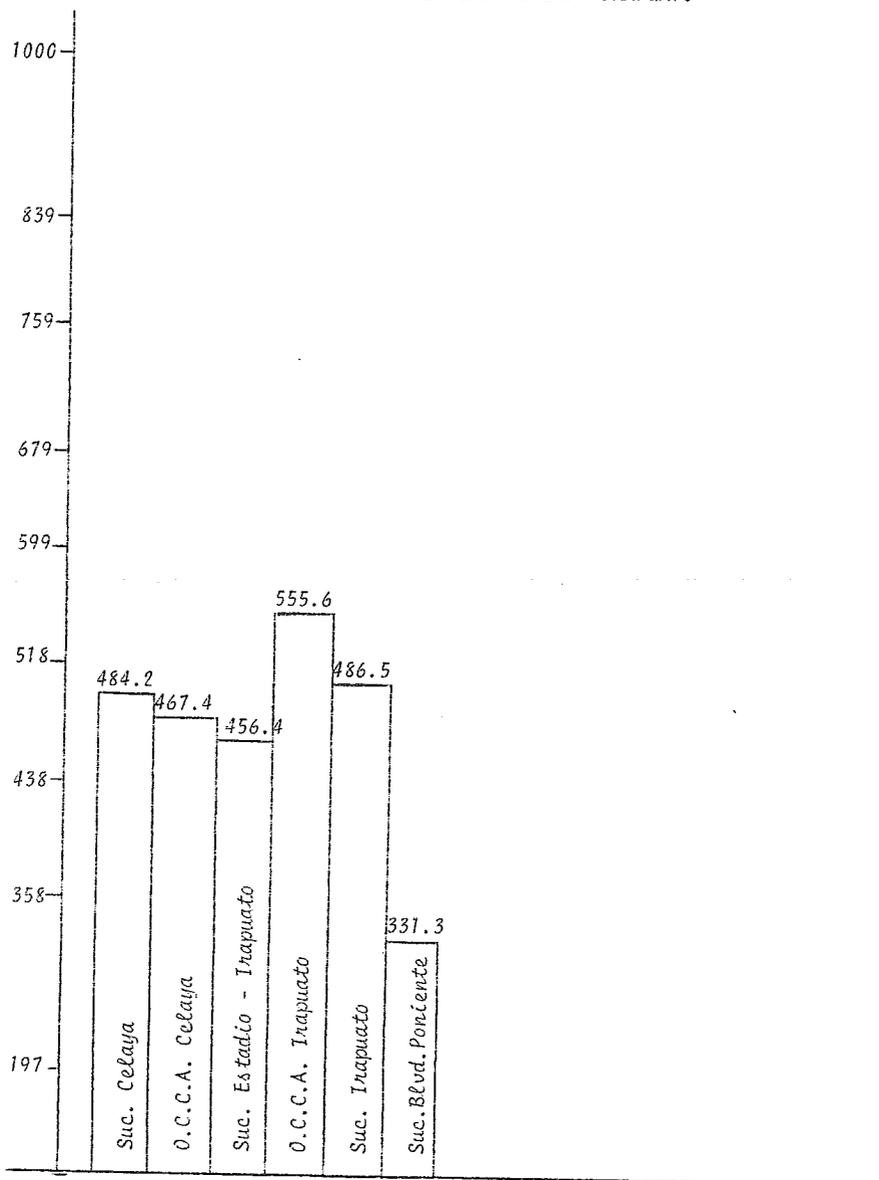
Planear la Carrera del em-
pleado de la organización.

GRAFICAS
DE
RESULTADOS

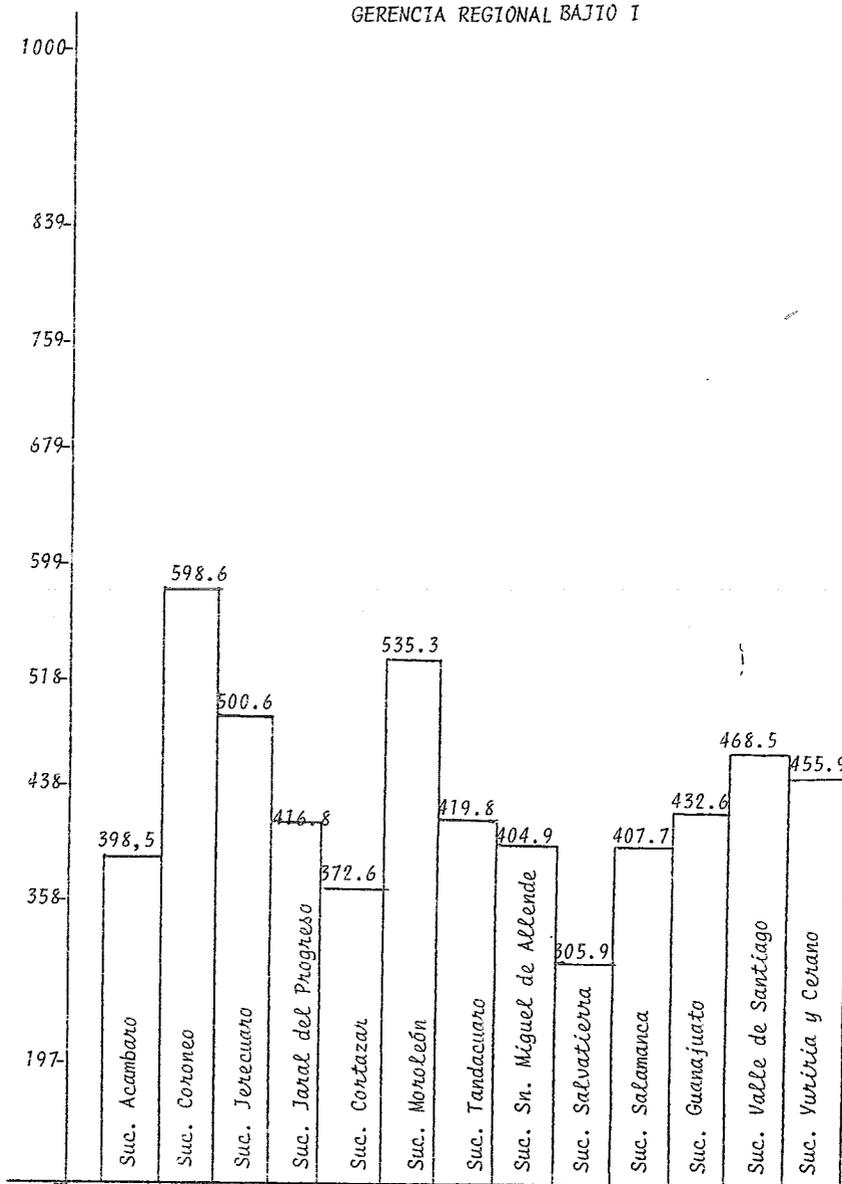
GERENCIA DE PLAZA LEON



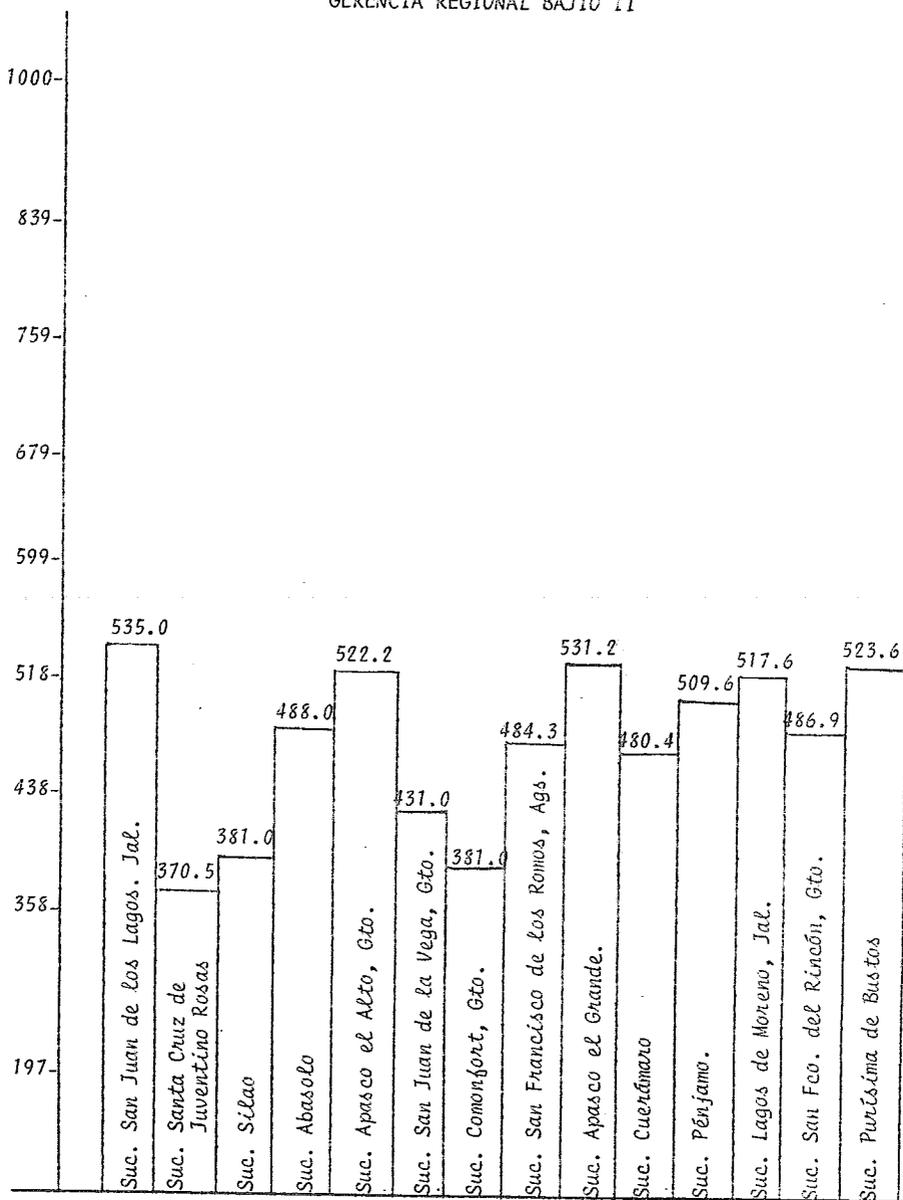
GERENCIA DE PLAZA CELAYA TRAPUATO

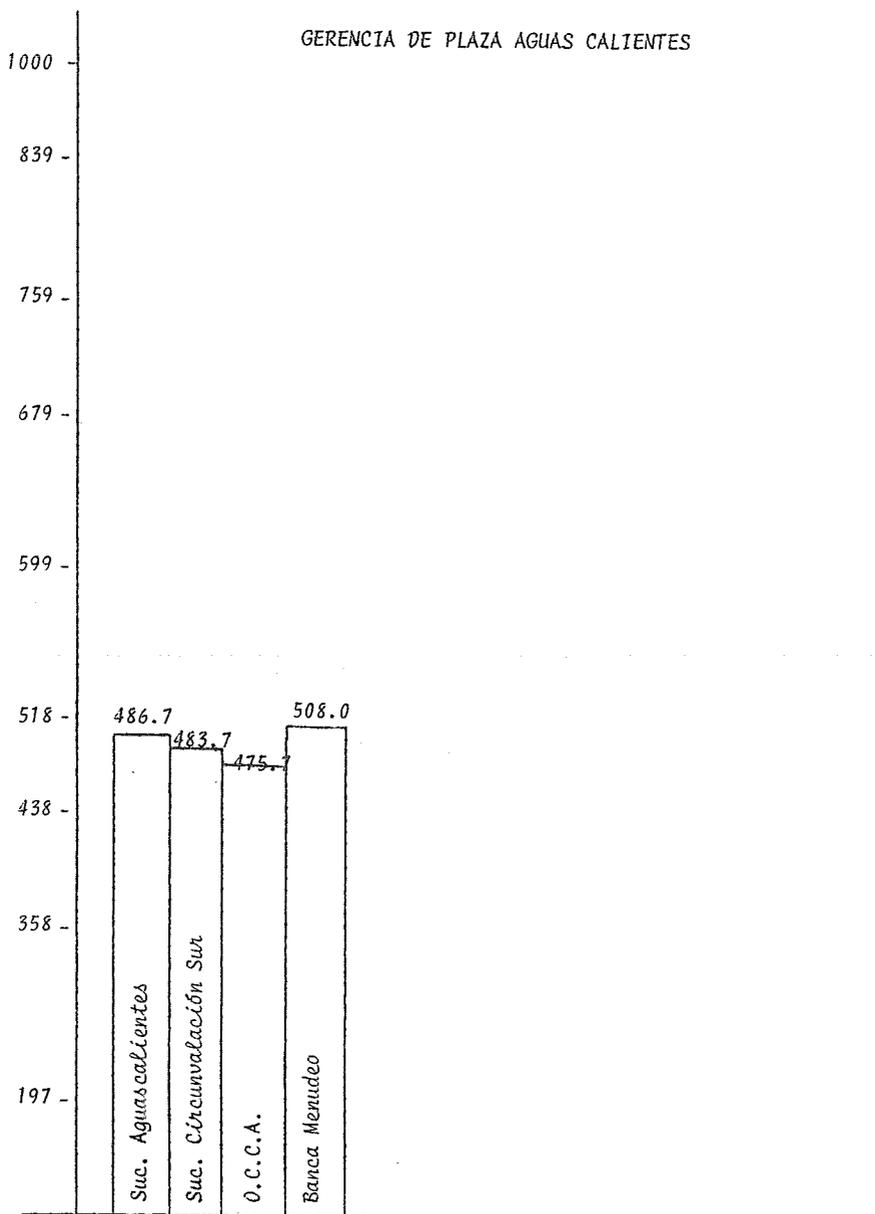


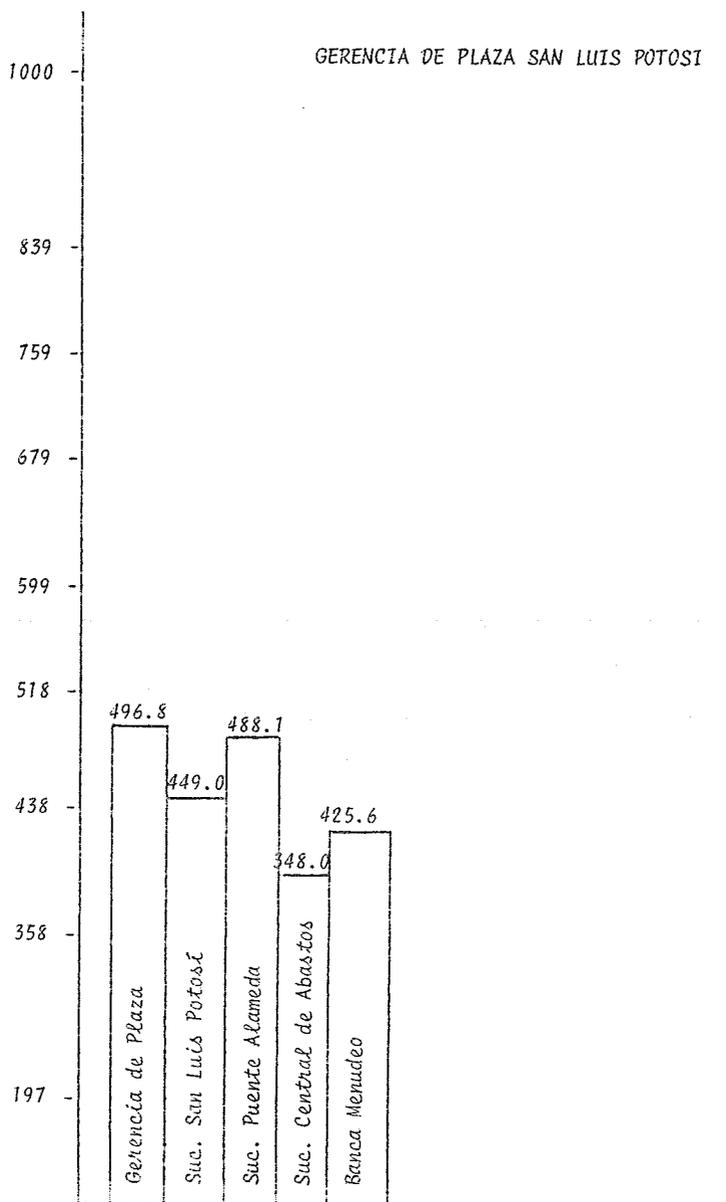
GERENCIA REGIONAL BAJO I

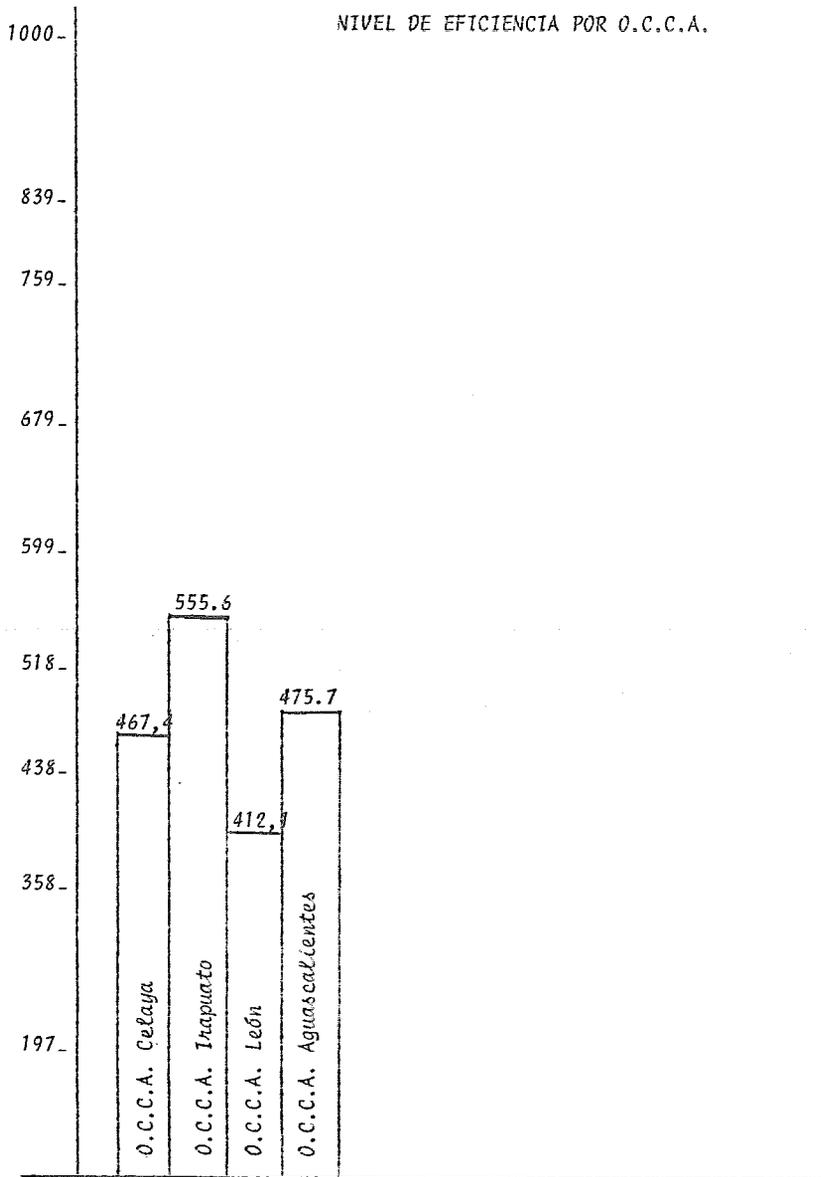


GERENCIA REGIONAL BAJIO II

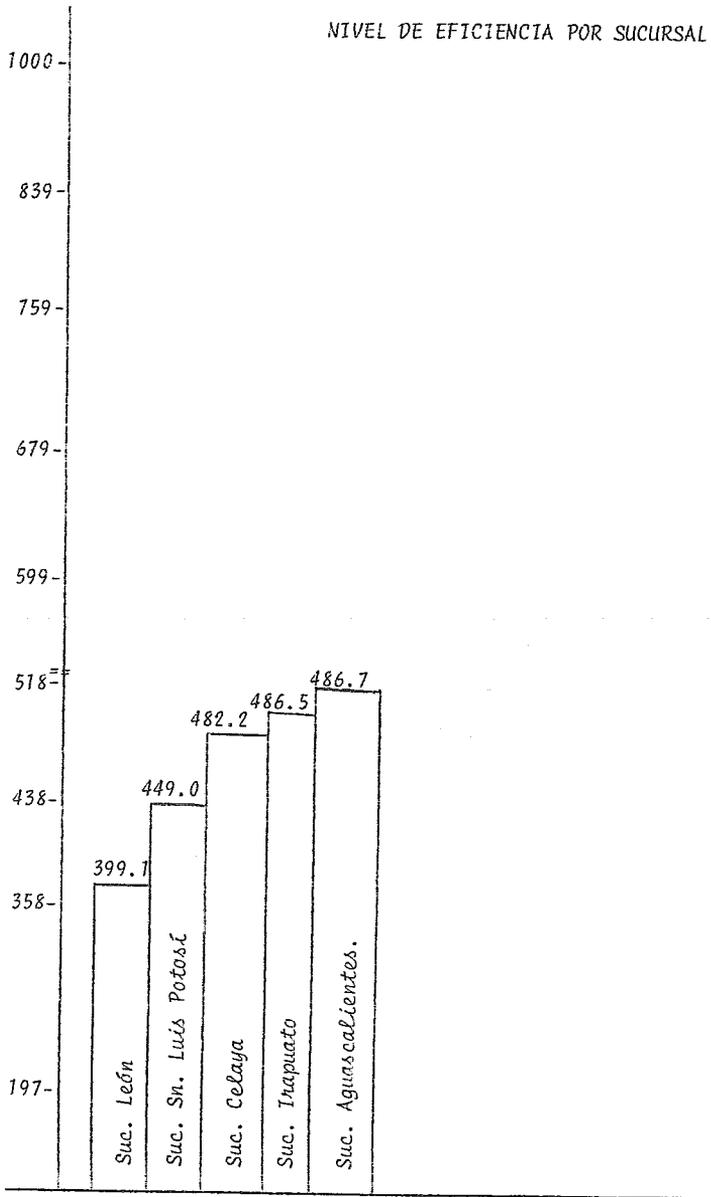


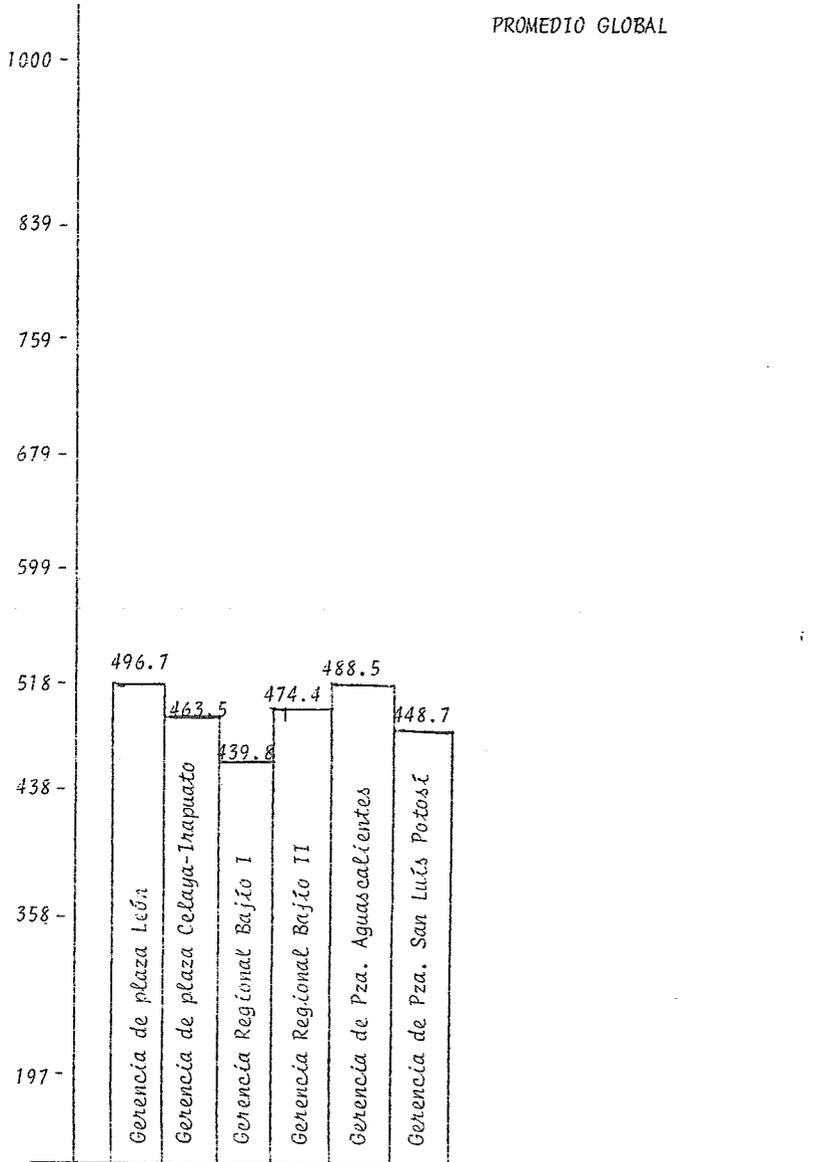






* O.C.C.A. - Oficina de Control contable y administrativo.





C O N C L U S I O N E S

La evaluación del desempeño permite conocer el nivel de eficiencia de un empleado determinado, y así mismo se considera una auténtica herramienta porque va a indicar a la organización, la PLANEACION DE CARRERA que el empleado puede seguir dentro de la empresa y bajo que dirección.

A fin de evitar, hasta donde es posible una apreciación subjetiva, la CALIFICACION TECNICA DEL DESEMPEÑO se auxilia de todos los medios que permiten evaluar separadamente en un período preciso y con la mayor objetividad, aquellas CUALIDADES del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa. Un empleado puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o hasta deficiente en relación con otra.

A nivel global permite a la organización determinar la calidad de su personal dentro del núcleo empresarial.

Es una técnica útil para optimizar los recursos humanos en la organización, pues ayuda a determinar el momento oportuno para efectuar promociones y ascensos y otorgar aumentos de sueldo lo cual, aunado al análisis de puestos, puede servir para confirmar las necesidades de capacitación y desarrollo.

Concluyo esta tesis, deseando que la lectura de la misma aporte alguna utilidad para los compañeros de carrera y para todos aquellos profesionistas vinculados con la materia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACOSTA HOYS, L.E. *Guía práctica de la Investigación y redacción de informes*. Buenos Aires, Ed. Paidós. 1972 p.
- ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México. Ed. Trillas. 1976. 525 p.
- DESSLER, Gary. *Organización y administración: enfoque situacional*. Madrid, Ed. Prentice Hall Internacional. 1979. 410 p.
- FEAR, Richard. *La entrevista de evaluación*. Buenos Aires, Ed. Paidós. - 1979 235 p.
- FRENCH, Wendell. *Administración de Personal: desarrollo de Recursos Humanos*. México, Ed. Limusa, 1983. 656 p.
- GRADOS, Jaime A., Otto Beutelspacher y Marco Antonio Castro. *Calificación de Méritos: evaluación de la conducta laboral*. México. Ed. Trillas. - 1980. 158 p.
- HODGETTS, Richard y Steve Altman. *Comportamiento en las organizaciones* - México, Ed. Anteramericana. 1981. 451 p.
- LYMAN W. Porter, Eduard E. Lawler y J. Richard Hackman. *Behavior in Organizations*. Nueva York, Ed. Mc. Graw Hill. 1975. 332 p.
- REVES PONCE, Agustín. *Administración de personal: sueldos y salarios*. México, Ed. Limusa. 1970. 239 p.
- REIN Edgar H. *Dinámica de la carrera empresarial*. México, Ed. Fondo educativo Anteramericano. 1982. 333 p.

STEGEL. Lawrence. *Psicología Industrial*. México, Compañía Editorial Continental, S.A. 1968. 479 p.

TIFFIN. Joseph y Ernest J. Mc. Cormick. *Psicología Industrial*, México, - Ed. Diana. 1976, 593 p.

WERTHER, William B. y Keith Davis. *Dirección de Personal y Recursos Humanos*. España, Ed. Mc. Graw Hill. 1982. 558 p.

M-0032969