



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CUAUTITLAN

**“LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y PLANEACION DEL DESARROLLO DEL EMPLEADO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL EN MEXICO.”**

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MARIA HORTENSIA PEREZ CARBAJAL

CUAUTITLAN, MEX.

MARZO 1986



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 está 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.

## INDICE

### PARTE I

INTRODUCCION	5
CAPITULO I. EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	9
1. GENERALIDADES	9
1.1 Definición.	9
1.2 Principales Objetivos de la Evaluación	9
1.3 Gráfica del Proceso de Evaluación	11
1.4 Establecimiento de Criterios o Estándares de Trabajo.	12
1.5 Fijación de Medidas de Desempeño.	16
- Confiabilidad de las Medidas de Desempeño.	19
- Validez de las Medidas de Desempeño.	19
1.6 Tipos y Precisión de las Medidas de Desempeño.	22
2. METODOS Y TECNICAS DE EVALUACION.	24
2.1 Métodos de Evaluación Orientados al Pasado.	24
2.1.1 Sistema de Comparación.	26
2.1.2 Sistema de Escalas.	34
2.1.3 Sistema de Listas Checables.	40
2.2 Métodos de Evaluación Orientados al Futuro.	50
2.2.1 Evaluación por Objetivos.	50
a) Entrevista de Evaluación.	54

2.2.2	Autoevaluación.	56
2.2.3	Evaluaciones Psicológicas.	56
2.2.4	Técnica de Centro de Evaluación.	57
CAPITULO II. FUENTES DE ERROR EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.		58
1.	Tendencias de los Evaluadores.	59
2.	Inexactitudes Perceptuales y Evaluativas del Evaluador.	64
3.	El Evaluado como Fuente de Error.	65
4.	Efecto de Interacción Evaluador-Evaluado.	66
5.	Formato de la Escala de Evaluación.	66
CAPITULO III. DECISIONES TOMADAS A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION.		68
1.	Promoción.	70
2.	Aumentos de Sueldo.	72
3.	Transferencias.	73
4.	Entrenamiento y Desarrollo de Empleados.	75
5.	Descenso.	76
6.	Suspensión.	77
PARTE II		
CAPITULO IV. INVESTIGACION Y CONCLUSIONES.		79
1.	La Investigación.	79
1.1	El Universo.	81
1.2	Elaboración del Cuestionario.	82

1.3	El Cuestionario.	83
1.4	Aplicación del Cuestionario.	99
1.5	Tabulación de Resultados.	100
2.	Análisis y Tabulación de Resultados.	117
2.1	Sistema de Evaluación.	117
2.2	Supervisión.	131
2.3	Entrenamiento y Desarrollo.	137
2.4	Entrevista de Evaluación.	141

### PARTE III

CAPITULO V.	PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y PLANEACION DEL DESARROLLO DEL EMPLEADO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL DE MEXICO.	146
1.	EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	147
1.1	Concepto y Finalidad.	147
1.2	Importancia de la Evaluación.	147
1.3	Información Necesaria para Evaluar.	148
1.4	Personal Cubierto por el Programa.	148
1.5	Periodicidad.	149
1.6	Contenido de la Evaluación.	150
1.7	Instrumentos de Evaluación.	151
	1. Formato.	151
	2. Entrevista de Evaluación.	161
2.	PLANEACION DEL DESARROLLO.	163
2.1	Concepto y Finalidad.	163
2.2	Contenido de la Planeación.	164
2.3	Observaciones para el Supervisor.	164
2.4	Instrumento de la Planeación.	165

1.- Formato.	165
ANEXO. Formato propuesto para la evaluación del desempeño y planeación del desarrollo - del empleado en la Industria Automotriz Terminal de México.	169
3. CONCLUSIONES.	173
BIBLIOGRAFIA.	180

## PARTE I

### INTRODUCCION

Desde siempre, el valor del trabajo ha constituido una de las más serias controversias. No importa el país, la época, el tipo de economía, ni la naturaleza misma del trabajo, todas las fórmulas ofrecidas han sido incapaces de dar una solución completa.

Aún hoy, las opciones conocidas distan mucho de ser una solución ideal. - De hecho, sólo se han encontrado soluciones parciales para problemas específicos y de tales soluciones han nacido los sistemas de evaluación del desempeño que actualmente conocemos.

¿De qué manera se puede comparar el trabajo de un supervisor de una línea de ensamble con el coordinador del laboratorio de metrología en términos de sueldo? ¿Los desagradables deberes de un supervisor de fundición v-- len más que la habilidad y el entrenamiento que posee un contador de costos? ¿Cuánto deberá ganar un supervisor de ingeniería industrial en rela ción con un supervisor de producción que supervisa 20 obreros? ¿Habremos de pagar más por la responsabilidad de un supervisor que por el peligro - que corre un empleado de los hornos de una fundición?

Las cuestiones anteriores pueden permitirnos apreciar la magnitud del pro blema que la evaluación del desempeño del trabajo representa para las or- ganizaciones de nuestros días.

Mucho se ha escrito de la técnica de evaluación del desempeño, tanto en - pro como en contra, sin embargo, debe reconocerse que la evaluación del desempeño no es una técnica ciento por ciento exacta, depende mucho de la apreciación humana y de los juicios del supervisor que evalúa.

Esta técnica constituye, un valioso intento para orientar las evaluaciones del desempeño hacia terrenos más objetivos.

Lograr una evaluación del desempeño efectiva es una meta a alcanzar y el lograrlo, depende en mucho de la actitud e información de las partes involucradas.

Los sistemas de evaluación del desempeño han producido resultados incuestionables gracias a la tecnificación que ha sido posible alcanzar en este campo y al cada vez mayor, intercambio de información entre empresas. A pesar de los resultados alcanzados, éstos no pueden considerarse totalmente satisfactorios. La aplicación de criterios personales e influencia subjetiva, hacen que las técnicas de evaluación, actualmente en uso, presenten ciertas deficiencias.

En efecto, todos los sistemas de evaluación en cuestión se orientan a la calificación de rasgos que por su naturaleza misma carecen de un parámetro objetivo, por ejemplo, el esfuerzo, el interés, la habilidad y la entrega a una tarea, son factores que para cada empleado tienen un valor distinto y cuya intensidad, en casos concretos, es imposible de medir en términos absolutos.

Prescindiendo de los inconvenientes que antes comentamos, son muchas las ventajas de estas evaluaciones y una de ellas es que permite, evidentemente, observar los cambios de actitud o reacciones de los empleados, así como las mejoras en destreza y experiencia.

También a través de estas evaluaciones se conocen las posibilidades futuras de los empleados. ¿Quiénes tienen dotes de mando? ¿Quiénes pueden formarse rápidamente adaptándose a las nuevas técnicas? ¿Quiénes por su actuación interesa más a la empresa?, además facilita la identificación

de los objetivos personales con los organizacionales, lo que propicia el desarrollo de los empleados.

Por otra parte, en el departamento de relaciones industriales, constantemente, se están planteando ascensos, traslados, propuestas de mejoras de sueldo para el personal, etc., cuyas soluciones dependen en gran medida de los supervisores, algunas veces mal informados, agobiados por las tareas diarias e influidos por las más diversas impresiones o apreciaciones que influyen seriamente en el momento de tomar una decisión.

Situaciones como estas en la práctica diaria, se transforman en una controversia entre los que administran los sistemas de evaluación y quienes los aplican, argumentándose la naturaleza subjetiva de los criterios empleados en el sistema y los múltiples errores de evaluación que esto genera, traduciéndose finalmente en la calidad de las decisiones que se toman.

Este planteamiento constituye la parte fundamental del presente estudio, así como la proposición de una alternativa de solución que ofrezca en el proceso de evaluación, soluciones más objetivas y dejen más satisfechos con los resultados tanto a evaluados, como a evaluadores.

No sólo la evaluación del desempeño se plantea como problema a resolver, también se proponen mayores alcances al integrar aspectos del desarrollo del personal de las organizaciones. Se propone un enfoque más integral y sistemático a un problema fundamental en las empresas.

El presente estudio sitúa la problemática de la evaluación del desempeño en la industria automotriz terminal de México, que se diagnosticó a través de un cuestionario aplicado a diez compañías armadoras de automóviles, camiones y tractocamiones en el país. Se conocieron y evaluaron los sis-

temas de evaluación del desempeño y su estado actual. Sus limitaciones y sus fallas. Partiendo de ellas se propone un sistema que las minimice y ofrezca resultados más objetivos y satisfactorios.

En los primeros capítulos identificamos aquellas partes que componen un sistema de evaluación, así como los diferentes métodos más conocidos en el país.

En el capítulo cuatro se describen los resultados de la encuesta práctica da. A través de un cuestionario se intenta conocer las técnicas y sistemas usados para la evaluación del desempeño, ventajas y desventajas en su aplicación en la industria automotriz terminal.

Finalmente se propone un procedimiento para la evaluación del desempeño y planeación del desarrollo del empleado para las empresas participantes.

## CAPITULO 1

## EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

## 1. GENERALIDADES.

## 1.1 DEFINICION DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Según M. Hodgetts y S. Altman, es un método de control que sirve para comparar el desempeño individual con los resultados esperados.

Según Chruden y Sherman, es un método diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados.

## 1.2 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EVALUACION.

1. El principal objetivo es conocer el desempeño del empleado - y en base a él, mejorar el rendimiento en las labores que - desempeña. Por lo tanto, su enfoque no debe limitarse a un examen del pasado; más bien, con base en la experiencia obtenida, debe plantearse una visión del futuro con miras al mejoramiento.

## 2. Desarrollar a las personas en dos sentidos:

1° Proporcionar a la empresa elementos viables para ocupar mejores puestos.

2° Ayudar al empleado que desea adquirir conocimientos y desarrollar sus habilidades que lo capacitarán para ocupar mejores puestos.

Finalmente, contesta también dos preguntas que preocupan con insistencia a la mayoría de los empleados y que son:

- a) ¿Qué tan bien lo estoy haciendo?
- b) ¿De aquí, a dónde voy?

Las respuestas precisas a estas preguntas son de primordial importancia, no sólo para los empleados, sino también para las compañías donde trabajan.

1.3 GRAFICA DEL PROCESO DE EVALUACION.

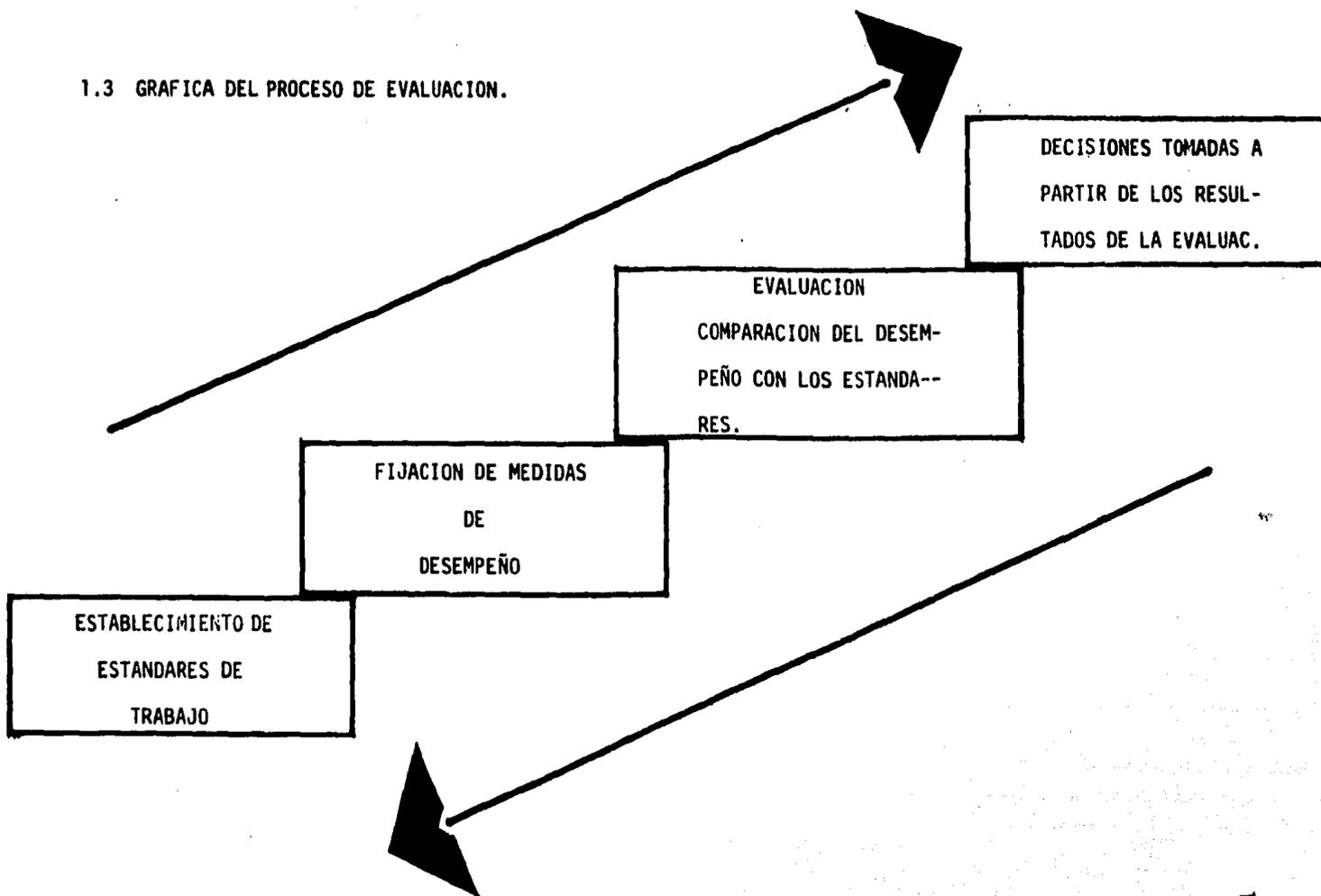


Fig. No. 1 Proceso de Evaluación.

#### 1.4 ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS O ESTANDARES DE TRABAJO.

En cualquier proceso de evaluación del trabajo, es importante defi  
nir claramente el marco de referencia contra el cual se compara a  
los individuos, o sea, los estándares de trabajo o criterios de ac  
tuación satisfactorios.

Los estándares de trabajo son las especificaciones de las conditio--  
nes que prevalecerán cuando un trabajo está bien hecho.

Los estándares de trabajo señalan claramente a un empleado lo que  
se espera concretamente de su actuación en el puesto, de tal for-  
ma que la evaluación del desempeño tiende a realizarse sobre bases  
objetivas. Esto es evidente, ya que la fijación de los estándares  
de trabajo no debe ser unilateral e impositiva, sino bilateral y -  
plenamente aceptada, pues jefes y subordinados llegan a un acuerdo  
sobre las metas y objetivos sobre los cuales se evaluará el desem-  
peño, así como también los procedimientos y medios a utilizarse pa  
ra alcanzarlos.

Todo trabajo debe culminar en un logro, y por ello debe establecer  
se un estandar de actuación. Los estándares de trabajo deben esta  
blecerse de común acuerdo entre jefe y subordinado.

Los estándares deben redactarse de manera que no den posibilidad a  
erróneas interpretaciones. Deben hacer hincapié en cifras y hechos,  
es decir, deben estar cuantificados.

Los estándares pueden quedar redactados en forma positiva, negati-  
va o fijados en el punto cero. Veamos algunos ejemplos.

1. Establecimiento de manera positiva:

"El empleado reducirá la pérdida anual por desperdicio de un 5% en relación al año anterior, registrada en el informe final de operaciones."

2. Establecimiento de manera negativa:

"El control de pérdidas por desperdicio se llevará satisfactoriamente si la pérdida anual no excede del 3% del costo total del material, registrado en el informe final de operaciones."

3. Pueden establecerse como punto cero:

"El control de costos unitarios se llevará satisfactoriamente cuando no haya desviación sobre el año pasado en el promedio de costo unitario."

La fijación de estándares de trabajo guarda una relación estrecha con los análisis de puestos. Se señala con mucha razón, que si una empresa tiene fijados en las descripciones de puesto, tanto las funciones o actividades que debe desempeñar un empleado, así como los requisitos mínimos que debe tener para desempeñar el puesto, no es lógico que se califique sin referencia directa a esas funciones y a esos requisitos.

Si los estándares no están relacionados con el trabajo, no serán válidos los resultados y, probablemente tampoco confiables y pueden conducir a imprecisiones que reducen la eficacia de la evaluación.

Lo primero que debe resultar de la evaluación, es, si el empleado ha cumplido con las obligaciones que la descripción del puesto le señala, o si ha rebasado el mínimo exigible.

Por esta razón, las técnicas de análisis y descripción de puestos - son consideradas como un apoyo de gran valía en el proceso de evaluación, porque señalan criterios específicos de actuación que ser virán para medir y calificar el desempeño del empleado.

La evaluación del desempeño debe ser aplicada a una persona concre ta y determinada, contrariamente a lo que sucede con la descripción y evaluación de puestos que son impersonales. Una descripción de puestos es un reporte escrito, ordenado y sistematizado - del contenido real de un puesto, dentro de la estructura de la organización de las funciones, actividades y responsabilidades que - le son propias.

La descripción se utiliza como marco de referencia contra el cual se comparará el rendimiento de un empleado, en tanto que la Evalu ación del Desempeño sólo se ocupa de aquéllas características que - influyen directamente en el logro de las tareas encomendadas.

Esta evaluación de las características se hace de preferencia sepa rando cada una de ellas, pues una evaluación conjunta sería vaga e imprecisa.

Un empleado puede ser excepcional respecto a una característica o factor que se califica, y mediano e incluso deficiente en relación a otros.

Para que los resultados de la evaluación sean eficaces en la admi-

nistración de personal, los estándares de trabajo deben ser medidos en términos de factores de desempeño. Dichos factores deben ser confiables y válidos para que los resultados de la evaluación reflejen el desempeño exacto y verdadero del empleado.

Es importante saber que la evaluación del desempeño puede efectuarse en diferentes etapas de la experiencia en el trabajo.

Existen tres tipos distintos de circunstancias o situaciones de evaluación, en las que puede interesarnos evaluar al ocupante de un puesto. Primeramente se puede evaluar el desempeño durante el período de entrenamiento, mientras que el empleado en cuestión esté aprendiendo y adquiriendo las habilidades y requisitos que indica la descripción del puesto.

Posteriormente se puede evaluar el desempeño cuando el individuo está desarrollando las actividades y funciones del puesto, después de haber concluido con el período de entrenamiento y adaptación.

Finalmente se pueden crear ambientes artificiales de trabajo con la evaluación del desempeño potencial. Esas situaciones artificiales de trabajo se denominan por lo general ambientes simulados de tareas o trabajos.

El establecimiento de criterios o estándares de trabajo varían de acuerdo a la situación de evaluación de que se trate.

## 1.5 FIJACION DE MEDIDAS DE DESEMPEÑO.

Los criterios o estándares de trabajo son el modelo de actuación - contra el cual se compara el desempeño concreto del empleado.

Esos criterios deberán ser fijados en términos de factores de desempeño que determinen el grado de eficiencia con que un empleado - satisface los requisitos y funciones del puesto previamente señala dos en la descripción.

En la actualidad son muchas las medidas que se utilizan para evaluar el desempeño del individuo en su trabajo. Ejemplo: Medidas de producción tales como cantidad y calidad de trabajo, promedios de producción, estudios de tiempos y movimientos de las operaciones directas e indirectas del trabajo complementadas con datos personales como entrenamiento, ausentismo, antigüedad, etc.

No obstante, al utilizar la metodología del análisis factorial, - las medidas de desempeño suelen agruparse en dos grandes grupos:

**FACTORES DE DESEMPEÑO.**- Son responsabilidades específicas que miden el grado de desempeño o eficiencia obtenida en el puesto. - - Ejemplo: Cantidad y calidad de trabajo, planeación, análisis de - problemas, toma de decisiones, habilidad para comunicarse, desarrollo de su personal, seguridad, etc.

**CARACTERISTICAS Y HABILIDADES PERSONALES.**- Es el conjunto de cualidades que el empleado necesita desarrollar o tener para cumplir mejor con sus funciones y responsabilidades del puesto. Por ejemplo: Creatividad, iniciativa, persistencia, habilidad para trabajar con otros, adaptabilidad, persuasión, liderazgo, etc.

Las medidas de desempeño para que sean válidas, requieren tener una aplicación específica y concreta en el desempeño del trabajo. No es suficiente saber que un empleado realiza bien su trabajo. El evaluado necesita saber que también se desempeña comparado con los estándares de trabajo. Es indispensable conocer el grado de incidencia y participación de los factores de desempeño en el éxito o fracaso en el logro de las actividades de un puesto.

A continuación se describen los factores de desempeño así como las característica y habilidades personales aplicadas con mayor incidencia en la industria automotriz terminal en México, obtenidas en la aplicación de la encuesta de este estudio:

<u>FACTORES DE DESEMPEÑO</u>	<u>CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</u>
- Cantidad de trabajo	- Creatividad
- Calidad de trabajo	- Iniciativa
- Análisis de problemas	- Persistencia
- Toma de decisiones	- Tenacidad
- Planeación	- Habilidad para trabajar con otros
- Comunicación	- Criterio
- Organización	- Actitud
- Delegación	- Adaptabilidad
- Control	- Persuasión
- Seguridad	- Liderazgo
- Desarrollo del personal	- Confianza en sí mismo

Es evidente que no todos los factores o medidas de desempeño tengan una contribución igual en el éxito de las actividades. De ahí la necesidad de determinar la importancia relativa de cada uno de

ellos en el logro de objetivos.

La identificación y medición de los diversos factores de desempeño se fundamenta en el método de "Incidentes Críticos" definiéndolo - como aquéllos sucesos que han demostrado ser la clave del desempeño eficiente o ineficiente en el trabajo. No incluyen actividades rutinarias sino los puntos esenciales que constituyen la diferencia entre el éxito y el fracaso.

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 estándares de trabajo y usar medidas confiables y válidas.

Relacionado con el trabajo significa que el sistema evalúa conductas críticas que se requieren para el éxito de las tareas encomendadas. Si la evaluación no está relacionada con el empleo, no será válida y, probablemente, tampoco confiable.

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

La evaluación del desempeño requiere también medidas de desempeño confiables y válidas.

### CONFIABILIDAD DE LAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO.

La técnica de evaluar el desempeño de un empleado es un proceso de medida que debe ser confiable, lo cual significa que debe ser lo más estable y consistente posible.

Existe una forma de probar la consistencia de ciertos datos y se da cuando se tienen dos maneras alternativas de recopilar la misma información, por lo tanto deberán obtenerse resultados sustancialmente similares. Por ejemplo, si una evaluación del desempeño exige que el supervisor califique al empleado en su habilidad para relacionarse bien con los demás o su capacidad de sociabilidad. El supervisor al usar dos métodos diferentes de calificación deberá llegar a resultados si no iguales, si sumamente similares.

Cuando hablamos de estabilidad, nos referimos a que el mismo medio de medición dará los mismos resultados varias veces seguidas si se supone que la característica que se está evaluando no ha cambiado. Por ejemplo, si la producción de un empleado se ha mantenido constante a partir de la última evaluación, deberá recibir la misma calificación básica por su desempeño en el trabajo.

### VALIDEZ DE LAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO.

El concepto de validez se refiere a la exactitud u objetividad con que las normas o estándares son fijados, después de que los resultados o la actuación ha sido comparada contra las primeras.

¿Cómo podríamos estar seguros de que las calificaciones obtenidas muestran la verdad y son representativas del calificado si no existe validez en los estándares de trabajo?

El primer paso es la identificación de parámetros relacionados con

el trabajo. ¿Sobre qué bases se evaluará al personal?. Si se trta de evaluar a un supervisor de producción en la línea de ensam-  
ble, uno de los factores de desempeño de mayor relevancia podría -  
ser el que se refiere a los volúmenes de producción, pero la preo-  
cupación no se asociaría con el vestuario que acostumbre usar, o -  
bien con su simpatía, que bien podrían pasar a ocupar un lugar se-  
cundario.

Siempre que las evaluaciones se basen en factores arbitrarios no -  
asociados con el trabajo, van perdiendo validez.

El segundo paso para asegurar la validez es desarrollar mediciones  
de desempeño apropiadas para el nivel jerárquico de que se trate.

Los supervisores de niveles menores de la estructura organizacio-  
nal, se evalúan generalmente en función a la productividad, el ren  
dimiento, los costos, etc., mediciones que tienden en su mayor par  
te a ser cuantificadas. Sin embargo, en los niveles superiores de  
la organización, los gerentes se evalúan basándose en resultados,-  
capacidad de decisión, cuotas de venta, rendimiento sobre la inver  
sión, etc. y criterios que se alejan de mediciones cuantitativas -  
para centrarse en juicios mas cualitativos.

El tercer paso crítico para asegurar la validez es la dimensión -  
del tiempo. Algunos desempeños se pueden evaluar basándose en un  
plazo corto. Como ejemplo de esto citaremos el rendimiento en el  
trabajo, las llegadas tarde y la productividad.

Hay otros desempeños que tienen una naturaleza de más largo plazo.  
Ejemplo: Desarrollo y beneficios sobre la inversión, lealtad de -  
la clientela, etc.

Si los tres pasos que se acaban de señalar se toman en consideración en el diseño del instrumento de evaluación. La cuestión de validez debe quedar resuelta. Una forma de corroborar esta situación es comparar la evaluación de la persona con su desempeño real.

Si un empleado tiene un índice bajo de rechazos y entrega una gran cantidad de unidades cada hora, esta persona recibirá una calificación elevada en estos factores, logrando una conexión de sus estándares con el trabajo mismo, obteniendo así instrumentos de medición válidos.

## 1.6 TIPOS Y PRECISION DE LAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO.

Para que las medidas de desempeño puedan ser realmente útiles, deben señalar conductas críticas que determinen el buen desempeño en el trabajo. Por ejemplo, un supervisor de compras de una empresa automotriz debe observar en cada analista de compras lo siguiente:

1. El uso de manuales y procedimientos de la compañía.
2. Precisión, oportunidad y ahorros que se obtienen con sus compras.
3. Relaciones con proveedores.

Estas observaciones se pueden hacer directa o indirectamente. La observación directa se produce cuando el evaluador comprueba por sí mismo el desempeño. La indirecta se produce cuando la persona que califica puede evaluar solamente sustitutos del desempeño verdadero. Por ejemplo cuando el supervisor controla las compras de un analista, está efectuando una observación directa; una prueba por escrito sobre procedimientos de la compañía para manejar las relaciones con proveedores es observación indirecta. Por lo general, las observaciones indirectas son menos precisas porque evalúan sustitutos del desempeño real.

Otro aspecto no menos importante es determinar la objetividad de las medidas. Las medidas objetivas del desempeño son las indicaciones del desempeño en el trabajo que pueden ser verificadas por otros. Por ejemplo, si el supervisor de compras observa las compras de un analista, puede contar la cantidad, el porcentaje, el tiempo, incrementos, etc.

Los resultados son objetivos y verificables puesto que cada supervisor obtiene el mismo porcentaje de precisión en las compras.

Por lo general las medidas objetivas son cuantitativas. Suelen incluir conceptos tales como unidades producidas y vendidas, índices de desperdicios, cantidad de quejas o reclamaciones de proveedores, número de personal contratado, etc., o alguna otra medida matemática precisa del desempeño.

Las medidas subjetivas del desempeño son las calificaciones que no pueden ser verificadas por otras personas. Por lo general, esas medidas de desempeño son las opiniones personales del calificador. Las medidas subjetivas tienen poca precisión. Cuando las medidas subjetivas son también indirectas, la precisión se reduce todavía más. La precisión tiene probabilidades de ser todavía más baja cuando el evaluador da una medida indirecta. Cuadro No. 1 Ejemplos de medidas subjetivas como son sentido de responsabilidad, honradez, iniciativa, don de mando, etc.

#### TIPOS Y PRECISION DE LAS MEDIDAS DEL DESEMPEÑO

TIPOS DE MEDIDAS DEL RENDIMIENTO	GRADO RELATIVO DE PRECISION	
	DIRECTO	INDIRECTO
OBJETIVA	MUY ALTO	ALTO
SUBJETIVA	BAJO	MUY BAJO

Cuadro No. 1 Tipos y Precisión de las Medidas del Desempeño.

## 2. METODOS Y TECNICAS DE EVALUACION.

El proceso de medición del rendimiento da como resultado una evaluación del desempeño de un empleado en el pasado y/o la predicción de su rendimiento futuro. La precisión depende primordialmente de los estándares de trabajo, las medidas de desempeño y las técnicas de evaluación que se elijan. El propósito de la evaluación del desempeño es darle al empleado retroalimentación necesaria para que se percate de la eficiencia o ineficiencia en el desempeño de su trabajo, simultáneamente suministrar a la gerencia de la información necesaria para la toma de decisiones subsiguientes.

### 2.1 METODOS DE EVALUACION ORIENTADOS AL PASADO.

Son aquéllos métodos que se ocupan del rendimiento que ya se ha producido y que, hasta cierto punto se puede medir.

La desventaja evidente es que el desempeño o actuación del pasado no se puede modificar. Sin embargo, al evaluar el desempeño en el pasado, los empleados pueden recibir retroalimentación sobre sus esfuerzos, de tal suerte, que dicha retroalimentación puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el rendimiento.

La mayoría de esas técnicas surgen para satisfacer y minimizar algún problema particular encontrado en otros planteamientos, es decir, deficiencias u omisiones acumuladas involuntariamente en la aplicación de un método, requiere ser cubierta por una metodología adicional que garantice la confiabilidad y validez de la evaluación global.

Ningún método es perfecto, todos tienen ventajas y desventajas.

Sin duda, en ciertos momentos han respondido a determinadas necesidades, por lo que al observarlos en la actualidad arrojan ciertas desventajas, por lo que resulta interesante buscar métodos más objetivos que satisfagan las necesidades reales.

Métodos de evaluación más utilizadas con orientación al pasado:

- 2.1.1) Comparación
  - i) Alineamiento
  - ii) Comparación pareada
  - iii) Distribución forzada
  
- 2.1.2) Escalas
  - a) Continuas
  - b) Discontinuas
  
- 2.1.3) Listas checables
  - i) Listas checables de ponderación
  - ii) Listas checables por selección forzada
  - iii) Listas de incidentes críticos

### 2.1.1 SISTEMAS DE COMPARACION.

Como su nombre lo indica, los métodos de este sistema comparan el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

- i) Alineamiento
- ii) Comparación pareada
- iii) Distribución forzada

#### i) METODO DE ALINEAMIENTO.

Este es quizás el más antiguo y simple de los sistemas de evaluación del desempeño, por su sencillez supone un menor costo tanto en su implantación como en su mantenimiento.

Consiste en la formación de un comité de valuación integrado por personal de niveles intermedios y gerenciales de las distintas áreas de la empresa, cuando esto es posible.

Cada miembro del comité clasifica por medio de tarjetas que contienen los nombres de todos los empleados a evaluar, obteniendo una relación ordenada basada en una impresión global de la eficiencia que el evaluador tiene del calificado. Al empleado más eficiente se le asigna el número uno, al que le sigue en eficiencia el número dos y así sucesivamente hasta llegar al empleado con más bajo rendimiento. Cuando todos los miembros del comité tienen sus series en orden, se obtienen promedios de números ordinales para cada empleado y estos promedios darán la serie de orden final que constituye la definitiva (Cuadro No. 2).

Con el resultado final, puede elaborarse una línea de eficiencia - en el trabajo, utilizando una gráfica con dos ejes. En uno de - - ellos se anota tantos números como empleados valuados haya, y en - el otro eje se coloca una escala en unidades de desempeño.

Se ubican los resultados de las evaluaciones dentro de la gráfica y se obtiene la línea "Eficiencia en el Trabajo" (Gráfica No. 1).

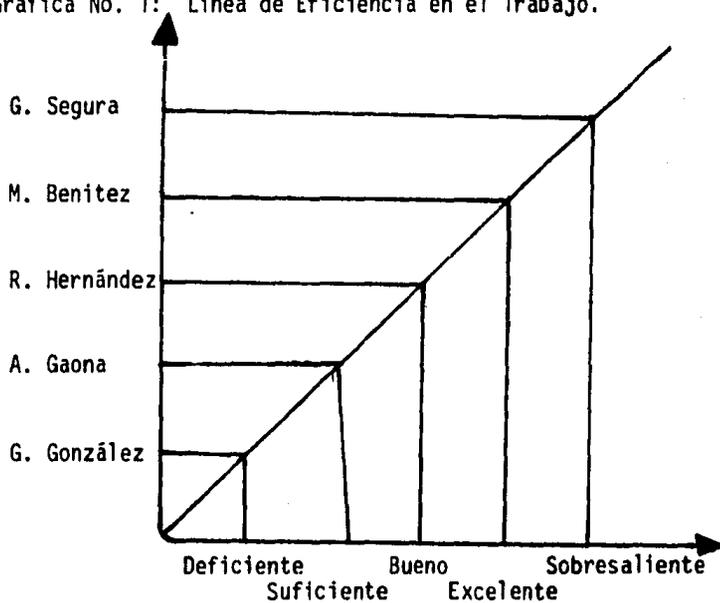
Tiene una ventaja el método de alineamiento, la utilización de una técnica muy sencilla y quienes la utilizan la entienden casi siempre con suma facilidad. No obstante, la técnica de alineamiento - posee serios problemas.

- 1) Es difícil ordenar a un elevado número de personas ya que el - proceso tiende a ser extremadamente laborioso.
- 2) Aunque es fácil identificar a los empleados más eficientes y - a los menos deficientes es probable que la persona y/o comité evaluador tenga dificultades para distinguir a los que se alínean o clasifican en la porción intermedia del grupo. Puede - suceder que el evaluador los considere a todos ellos como "más o menos iguales".
- 3) Esta clase de ordenamiento se basa generalmente en una apreciación global del desempeño, y se sujeta a todas las ambiguedades de la memoria y el juicio humano. Además no existe forma alguna de saber qué factores específicos determinan la clasificación ordenada de un empleado.
- 4) Estas evaluaciones proporcionan sólo una escala de medición - más que una interrelación de factores.

Cuadro No. 2 Ejemplo Evaluación por Alineamiento.

NOMBRE DEL EMPLEADO	COMITE			NIVEL PROMEDIO
	NIVEL DEL SUPERVISOR A	NIVEL DEL SUPERVISOR B	NIVEL DEL SUPERVISOR C	
1. R. HERNANDEZ	1	5	2	3
2. M. BENITEZ	5	4	3	4
3. A. GAONA	3	2	1	2
4. C. GONZALEZ	2	1	1	1
5. G. SEGU- RA	5	5	5	5

Gráfica No. 1: Línea de Eficiencia en el Trabajo.



## ii) METODO DE COMPARACION PAREADA.

La técnica de comparación pareada por pares se desarrolló para re solver el problema de la diferenciación entre empleados promedio - dentro de una gama intermedia de calificaciones o evaluaciones del desempeño.

Según este método el evaluador compara al empleado con todos los - demás que pertenecen a su grupo de trabajo.

La evaluación final de cada empleado es determinada por el número de veces que fue juzgado mejor que los demás.

Como ilustración a este procedimiento, supongamos que cinco empleaa dos (denominados A, B, C, D, E) deben ser valuados en relación a - la eficiencia global en el desempeño de su trabajo. Entonces, el desempeño del empleado A se compara con el desempeño del empleado B, el evaluador determina cual de los miembros de la pareja es el mejor; luego se compara a A con C, con D y, con E, enseguida, se - compara a B con cada uno de los demás, también en forma individual. La misma técnica se usa para clasificar a los demás.

Las comparaciones requeridas para los cinco empleados aparecen a - continuación:

Cuadro No. 3 : Ejemplo Evaluación de comparación por Pares

EMPLEADOS	PARES POSIBLES			
A Rebollar	A con B	B con C	C con D	D con E
B López	A con C	B con D	C con E	
C Bautista	A con D	B con E		
D Domínguez	A con E			
E Alonso				

En la evaluación anterior, se considera que el mejor trabajador es B y segundo E, etc. Por lo tanto, el orden resultante de rangos para estos empleados sería B = 1, E = 2, C = 3, A = 4 y D = 5.

Así, el uso de la técnica de la comparación pareada de estos cinco empleados da como resultado un total de diez decisiones.

El número de decisiones se puede determinar mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Número de comparaciones} = \frac{N(N-1)}{2} = \frac{5(5-1)}{2} = 10$$

Donde N equivale al número de personas que van a ser comparadas.

Aunque el método de comparación por pares es todavía bastante elemental, tiene la ventaja de eliminar las consideraciones simultáneas de todos los miembros del grupo, reduciendo su campo evaluativo a solamente dos empleados cada vez.

Por otra parte, este método también presenta varias limitaciones:

- 1) La cantidad de trabajo evaluativo que se debe llevar a cabo es - -

excesivo, por ejemplo, para un grupo de cincuenta empleados, tendrían que hacerse 1225 comparaciones distintas. Aún cuando existen técnicas modernas que permitirían efectuar esas comparaciones rápidamente, es posible que todavía existan algunas empresas que emplean este método en forma manual.

- 2) Las comparaciones por pareja se desarrollan bajo una base común de apreciaciones globales, por lo tanto, genera sólo una escala de alineamiento con los problemas del método anterior.
- 3) Se puede decir, que este método es recomendable para comparaciones de un número pequeño de empleados a evaluar y sólo buscan una indcación general de la posición del empleado.
- 4) La comparación entre individuos puede llevar al evaluador a decisiones erróneas, ya que los individuos por naturaleza son diferentes, así como también sus reacciones, su comportamiento y su desempeño.

### iii) METODO DE DISTRIBUCION FORZADA.

Este método obliga a distribuir las calificaciones del desempeño - en las siguientes proporciones:

- 10% con calificación muy inferior
- 20% con calificación inferior
- 40% con calificación promedio
- 20% con calificación superior
- 10% con calificación muy superior

Basta simplemente instruir a los evaluadores de que solamente una cantidad específica deberá quedar incluida en cada clase o grados arriba mencionados. En esta forma se les obliga a los evaluadores a normalizar la distribución de sus calificaciones.

Por regla general sólo se utiliza una clasificación global de aptitud más que una serie de calificaciones por factores separados.

Se tiene la ventaja de forzar una separación del personal en grupos, además, de que el sistema es fácil de explicar y aplicar. Sin embargo, presenta serios inconvenientes.

Si una persona está calificada con el 10% muy inferior, y si a pesar de ello mejora su desempeño, esta persona no podría cambiar de grupo dentro de las calificaciones, si a su vez los otros que se encuentran en niveles inmediatos superiores no mejoran de manera similar, la frustración puede ser resentida por el subordinado, ya que mientras por una parte el supervisor comunica y da reconocimiento al desempeño mejorado, por otra parte tiene que clasificar al empleado en el mismo grupo.

Otro ejemplo a manera de ilustración, si en un grupo de trabajo no figuran más que cinco empleados, todos ellos pueden ser excelentes y sin embargo, el supervisor tiene que escoger a uno para clasificarlo en la categoría más baja.

## 2.1.2 SISTEMAS DE ESCALAS.

El método más comunmente usado y tradicional es sin duda el método de escalas. Por este método se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica de desempeño por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el empleado a juicio del calificador.

Existen dos clases de escalas:

- a) Continuas
- b) Discontinuas

### a) ESCALAS CONTINUAS

Son aquéllas que califican al individuo no en relación a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada. En este tipo de escalas no se registran divisiones de grados, por lo que el paso de un grado a otro se hace de un modo insensible. (Gráfica No. 2).

La escala consiste en trazar una línea que va de un grado reducido, pasando por un grado promedio, para pasar después a un grado elevado del factor específico que se trata de evaluar. Por ejemplo, en el caso de la eficiencia, se le pide al supervisor que coloque una "x" a lo largo de una línea que va de abajo (a la izquierda) al promedio (en la parte media) a lo alto (a la derecha).

En las escalas continuas, los grados de cada característica se marcan en unidades iguales a lo largo de cada escala. A partir de descripciones de buen o mal rendimiento, se sitúan a lo largo de una escala ejemplos específicos de esas conductas. La escala describe conductas relacionadas con el trabajo.

Este tipo de escala son fáciles de usar y se pueden calificar muchos empleados en un período breve. Sin embargo, estas escalas están sujetas a los errores del evaluador (tendencia central, efecto-halo, tendencia a la benevolencia, etc.)

Las escalas continuas tienen la ventaja de permitir mayor flexibilidad en el juicio de la persona que califica, sin embargo, la proximidad excesiva de los grados, no refleja la realidad - ya que es casi imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la conducta del subordinado. Los principales tipos de gráficas de escalas continuas son: Criterio, porcentajes, alfabéticas y con palabras.

#### b) ESCALAS DISCONTINUAS.

Las escalas discontinuas son aquéllas que tienen divisiones - verticales, en consecuencia, el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica y particular (Gráfica No. 3).

Las escalas se representan mediante un conjunto de cualidades de desempeño necesarias para la evaluación del empleado. Cada una de esas cualidades se les conoce también como "factores" y tienen un peso diferente en base a su importancia relativa dentro de la organización. Cada factor se encuentra generalmente

dividido en grados, mismos que son ilustrados a través de breves definiciones, cinco grados se recomiendan generalmente - usarse respecto a cada factor, mientras que el número de factores varía de 9 - 12, debiendo ajustarse a las necesidades de la empresa.

La selección de factores y grados es la parte clave del sistema de escalas, sin embargo, se busca que los factores a usar - sean fáciles de definir, observables, perfectamente diferenciables, que se presenten con frecuencia, que sean concretos y, sobre todo que reflejen efectivamente la actuación de la persona.

Se recomienda también hacer descripciones o definiciones de los distintos grados, de tal manera que se cubra todo el campo de variación del factor comparado desde la perfección hasta pésimo o insatisfactorio. A veces esta descripción se limita a unas palabras tales como: Pésimo, malo, regular, bueno y óptimo.

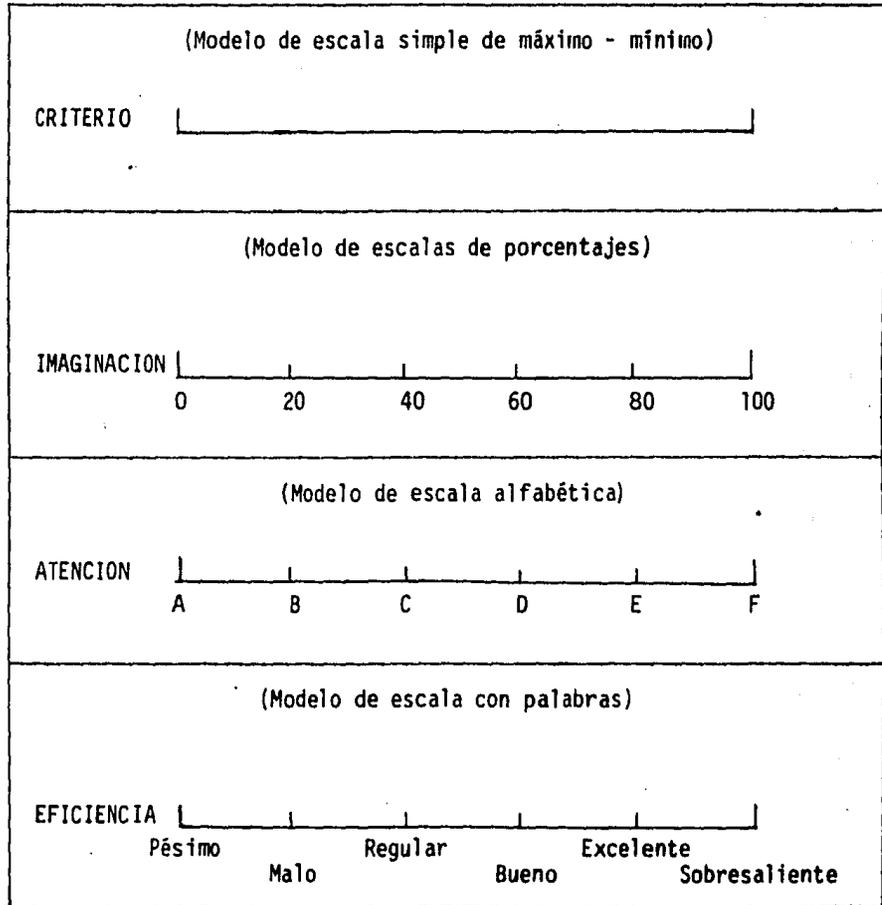
Las cualidades o factores de desempeño más comunmente usados en las empresas automotrices terminales son entre otros: Cantidad y calidad en el trabajo, planeación, organización, análisis de problemas, comunicación, sentido de responsabilidad, iniciativa, relaciones humanas, etc.

Las puntuaciones tanto de los factores como de los grados, reciben generalmente una ponderación numérica dada por un grupo de especialistas externos con participación de la gente de la empresa con el poder de decisión suficiente sobre la materia, pudiendo ser en este caso el Director General y el Director -

y/o Gerente de Relaciones Industriales, ya que son estos últi  
mos los que lógicamente tienen mejor conocimiento del valor -  
práctico de cada factor que les interesa estimular y premiar.

Los estudios de campo realizados en la industria automotriz  
terminal del país, indican que este método es uno de los más  
usados por su fácil manejo y comprensión. No obstante de pre  
sentar algunas desventajas en el momento de su aplicación (e-  
fecto halo, tendencias central, benevolencia, etc.).

Gráfica No. 2 Ejemplo de escalas continuas.



### 2.1.3 SISTEMAS DE LISTAS CHECABLES.

Por este método se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de la calificación para evitar con ello el grado de preferencia o rechazo que siente algunas veces inconscientemente hacia los empleados.

Existen tres tipos diferentes de listas checables:

- i) Listas checables de ponderación.
- ii) Listas checables por selección forzada.
- iii) Listas de incidentes críticos.

#### i) LISTAS CHECABLES DE PONDERACION:

Consiste en evaluar el desempeño por medio de una gran lista de frases que resultan de conductas observadas durante el desempeño del trabajo. Deben ser muy concretas, claras y precisas, y su conjunto deberá definir el comportamiento del individuo en su trabajo.

Generalmente el número de frases nunca es menor de 20 ni mayor de 100. Esas frases deberán referirse a aspectos específicos de su actuación por lo que serán en un número suficiente para reflejarla totalmente.

A veces se intercalan frases inocuas pero de gran aceptabilidad, de manera que el calificador pueda descargar en ellas sus prejuicios, como es lógico, a estas frases no se les concede valor alguno en la calificación definitiva por carecer de significado para la evaluación del desempeño.

El evaluador conoce las frases sobre las que se evalúa a la persona, pero desconoce el valor específico que se le ha asignado a cada frase de la lista. Solamente Relaciones Industriales conoce el valor asignado a cada frase, asimismo es este departamento quien obtiene la calificación final.

Después de que el departamento de Relaciones Industriales formula la lista de frases de la evaluación, entrega una de ellas al evaluador con el nombre de la persona cuya actuación va a medir, pidiéndole al primero conteste concretamente SI, NO o NO SABE, en aquellas frases que considere pueden ser aplicadas al evaluado cuestión.

La persona que realiza la evaluación, verifica cada frase de la lista que se aplica a la persona que está calificando. Las que se consideran que son frases favorables de actuación, tienen valores de clasificación elevados, en tanto que los demás tienen valores de escala reducidos.

La calificación total de la persona se determina sumando los valores de escala de todas las frases.

La principal ventaja que ofrece este método es que es difícil que la persona que califica altere a propósito la calificación de un individuo, ya sea positiva o negativamente, puesto que desconoce los valores exactos de la escala. No obstante de presentar las siguientes limitaciones:

- 1) Este método al igual que los anteriores no siempre se ve libre de errores psicológicos del evaluador (tendencia central, efecto-halo, tendencia de benevolencia).

- 2) Dificulta considerablemente el análisis y la ponderación de las afirmaciones acerca de las características de desempeño del empleado y sus contribuciones.
- 3) El diseño e implementación de este método es muy costoso.

ii) LISTAS CHECABLES POR SELECCION FORZADA.

Entre los métodos de evaluación más recientes pero menos usados en la Industria Automotriz Terminal de acuerdo con la encuesta practicada, se encuentra el método de "Selección Forzada". La razón del nombre de este método se fundamenta en que el calificador se ve obligado a escoger una de entre varias alternativas de calificación igualmente favorables o desfavorables. Cuadro No. 4.

Se supone que esto evita que el calificador escoja deliberadamente los rasgos más favorables al calificar a los empleados para los que desee mostrar cierto favoritismo.

El desarrollo de esta técnica sugiere la observancia de ciertos criterios:

- 1) Se obtienen descripciones relativas a personas que se reconocen se encuentran en los extremos más altos o más bajos de rendimiento para el grupo particular que se esté calificando.
- 2) Las descripciones se dividen en grupos de conductas enunciadas en frases muy breves o adjetivos de calificación.
- 3) Se determinan los valores específicos de calificación, tanto para las frases favorables como para las desfavorables.

- 4) Se agrupan las frases. Primero se reúnen dos frases que tengan aproximadamente el mismo valor, de preferencia uno de los cuales es válido y el otro no. Ambos deben tener "validez aparente" para el calificador; o sea, este último debe creer - que ambos son favorables. Se reúnen también dos frases con - un valor de preferencia casi igualmente baja, uno de los cua- - les es válido y el otro no.
- 5) Dos pares de frases, uno con un alto valor de preferencia y - otro con un valor bajo se combinan en un cuarteto para cons- - truir un grupo.
- 6) El calificador debe indicar cuál de las cuatro frases o adje- - tivos de calificación describe mejor al empleado y cuál de - ellos resulta menos apropiado.
- 7) Se establece una clase de calificación. Por lo general, un - rasgo válido y favorable marcado como más descriptivo de la - persona calificada, recibe un peso positivo, lo mismo que un - rasgo válido y desfavorable que se considera como menos des- - criptivo.

INDICES DE ELECCION FORZADA. La clave para obtener una buena esca-  
la de elección forzada radica en los diversos tipos de índices que  
se obtienen para cada frase.

Los diferentes índices son:

- a) Índices diferenciadores.
- b) Índices de igualación.

INDICES DIFERENCIADORES. Este índice es simplemente una medida - del punto hasta el cual se considera que un rasgo establece una diferencia entre los empleados eficientes y los deficientes.

INDICES DE IGUALACION. El fundamento del sistema de elección forzada requiere que los rasgos se emparejen de tal modo que sean - - igualmente "atractivos" para el calificador. En otras palabras, - una frase no deberá poseer más de una característica que conduzca a su elección sobre otra frase, cuando el calificador desee distorcionar sus respuestas.

La principal ventaja de las listas de verificación de elección forzada es, que el evaluador se le dificulta distorsionar el resultado en una dirección de su preferencia. No obstante, de presentar ciertas limitaciones:

- 1) El evaluador a menudo objeta que ha sido forzado a tomar decisiones en contra de su voluntad.
- 2) Presenta serias dificultades de guardar en secreto sobre la - puntuación de la discriminación o bien la intención de las a-firmaciones.
- 3) Este método hace imposible comentar la apreciación e informar al empleado acerca de sus logros y deficiencias, ya que el - propio evaluador desconoce el resultado final de la evalua-ción.

A raíz de las desventajas que presenta, el uso de esta técnica tiene un empleo sumamente reducido.

## Cuadro No. 4 Ejemplo del método selección forzada.

De cada grupo se debe elegir cuál es la frase más descriptiva del empleado y su actuación, rodeando con un círculo el número que está enfrente de la frase, debajo de la palabra LA MAS. Aunque pueda pensarse que ninguna de las frases contenidas da una exacta descripción, es preciso señalar la que a juicio del evaluador, se le adapte más, no dejando nunca sin señalar una frase. De la misma manera se deberá elegir entre las tres restantes, la frase que menos describe al empleado y su actuación en el trabajo, rodeando con un círculo el número que colocado enfrente de cada frase, esté situado bajo la palabra LA MENOS.

LA MAS	LA MENOS	GRUPO 1
1	1	Se niega a colocar responsabilidades en sus hombres.
2	2	Coloca el trabajo por encima de todo.
3	3	Le gusta llevar su trabajo con un mínimo de interferencias de sus superiores.
4	4	Tanto sus subordinados como los que no lo son, tienen confianza en él.
GRUPO 2		
1	1	Está pobremente orientado en su trabajo.
2	2	Conoce y reconoce sus propios defectos.
3	3	Es juicioso en el cumplimiento de sus obligaciones.
4	4	Es brusco en sus acciones.
GRUPO 3		
1	1	Posee un gran equilibrio.
2	2	Se preocupa demasiado con pequeños detalles.
3	3	Se adapta rápidamente a nuevas situaciones.
4	4	Conduce su departamento con mano de hierro.

LA MAS	LA MENOS	GRUPO 4
1	1	Tiene buena apariencia personal.
2	2	No tiene una educación acorde con el trabajo que realiza.
3	3	Es rápido en decisiones y actuación, en caso de emergencia.
4	4	No acepta críticas de buena gana.

GRUPO 5		
1	1	Tiene favoritos.
2	2	Tiene dificultades para expresarse de palabra.
3	3	Rechusa delegar responsabilidades.
4	4	Intenta nuevos procedimientos para reducir el costo de las operaciones.

GRUPO 6		
1	1	Nunca se retracta de una decisión.
2	2	Frecuentemente falta o llega tarde.
3	3	Es un trabajador incansable.
4	4	Coloca el trabajo por encima de todo.

GRUPO 7		
1	1	Es un buen candidato para el ascenso.
2	2	Pide frecuentemente consejo a sus subordinados.
3	3	Defiende a sus subordinados delante de sus superiores.
4	4	Siempre tiene preparada una excusa.

### iii) LISTAS DE INCIDENTES CRITICOS.

Este método evalúa el desempeño, basándose en ciertas conductas es pecíficas del empleado que entrañan la diferencia entre el éxito y el fracaso en las tareas encomendadas. (Tabla No. 1)

Chrúden y Sherman (1) definen un incidente crítico como aquéllas - actividades significativas que el empleado ha hecho o dejado de ha- cer. Los incidentes críticos son hechos no opiniones generaliza-- das; sin embargo, continúan diciendo no todos los hechos son críti- cos.

Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen que su desempeño sea notablemente satisfactorio o insatisfac- torio.

El método incluye tres etapas distintas:

- 1) Recolección de incidentes críticos.
  - 2) Establecimiento de escalas de incidentes.
  - 3) Construcción de la escala de lista de verificación.
- 1) RECOLECCION DE INCIDENTES CRITICOS. El término incidente crí- tico se refiere a todas las conductas que tienen los emplea-- dos en el desempeño de su trabajo y que los supervisores con- siderarían como "notables". A su vez, lo notable debe refe-- rirse a casos de conducta en el trabajo extraordinariamente - "buena" o excesivamente "mala". En otras palabras, a cada su- pervisor se le pide que cite tantos ejemplos de conductas ex- traordinarias reales en el trabajo como pueda recordar.

- 2) ESTABLECIMIENTO DE ESCALAS DE INCIDENTES. Los incidentes de trabajo se presentan a un comité formado por personas que ocupan puestos de mandos gerenciales, quienes serán responsables de enunciar de cinco a diez proposiciones que reflejan el desempeño tanto satisfactorio como insatisfactorio de los empleados a evaluar. Después se clasifican y ordenan de acuerdo a su importancia.
  
- 3) CONSTRUCCION DE LA ESCALA DE LISTA DE VERIFICACIONES. En la tercera etapa se construye una lista de verificación que incluye sólo los incidentes que se consideran pertinentes para definir a los empleados como eficientes o deficientes. Posteriormente, esa lista de verificación puede utilizarla un supervisor para calificar a sus empleados. Al calificar a un empleado, coloca simplemente una marca junto a cada incidente que haya observado que el empleado muestra.

Una de las principales ventajas de este sistema de evaluación es el ordenamiento de incidentes críticos registrados en el desempeño del trabajo, mismos que reflejan tanto las tareas eficaces o ineficaces que concluyeron al éxito o fracaso en las tareas encomendadas en forma particular y concreta por cada empleado.

Las desventajas de este método se debe a la incapacidad que tiene el evaluador para formular juicios exactos sobre incidentes críticos. Por otra parte, el supervisor normalmente registra los incidentes críticos válidos para él y no los comenta con el subordinado o espera varios meses para hacerlo.

Tabla No. 1 Ejemplos de Incidentes Críticos.

C O N C E P T O	
1.	Es un líder dinámico que estimula el entusiasmo.
2.	Es excepcionalmente confiable.
3.	Es extremadamente preciso y eficiente.
4.	Es un experto en su trabajo.
5.	Realiza tareas excepcionalmente bien.
6.	La calidad de su trabajo es excepcional.
7.	La calidad de su trabajo es poco confiable.
8.	Es un empleado sobresaliente.
9.	Es informal en la entrega de trabajos.
10.	Es muy ingenioso.
11.	Trabaja bien bajo presión.
12.	Es deficiente en su trabajo.
13.	Es sumamente descuidado.
14.	Trabaja en armonía con otros.
15.	Tiene poca capacidad para emitir juicios acertados.
16.	No conoce su trabajo.
17.	Toma rápidamente decisiones apropiadas sobre problemas difíciles.
18.	Tiene un conocimiento excelente de todas las fases del trabajo.
19.	La operación es de muy mala calidad.
20.	Es un candidato excelente para el ascenso a un puesto de mayor responsabilidad.

## 2.2 METODOS DE EVALUACION ORIENTADOS AL FUTURO.

Las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el desempeño futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo metas de desempeño para el futuro.

Se incluyen aquí cuatro métodos utilizados:

- a) Evaluación por objetivos.
- b) Autoevaluación.
- c) Evaluación psicológica.
- d) Técnica de centro de evaluación.

2.2.1 EVALUACION POR OBJETIVOS. Es un proceso mediante el cual supervisores y subordinados de una organización identifican en forma conjunta sus metas u objetivos comunes, definen cada una de las esferas de responsabilidad individual en lo que respecta a los resultados que se esperan del empleado y utilizan los objetivos como guías para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Este método es una técnica moderna de administración por objetivos que tiende a destacar el aspecto participativo, integrados por la definición de objetivos mancomunados, además de fomentar la integración jefe-subordinado mediante las entrevistas periódicas de evaluación de resultados.

Por cada objetivo sugerido por el subordinado y aceptado por el supervisor, será planeada una estrategia básica de evaluación. El supervisor debe asegurarse que el establecimiento de objetivos no sea tan fácil de alcanzar que no permita el mejor esfuerzo del empleado, ni tan difícil que se convierta en algo imposible de alcan

zar y por lo mismo frustrante para el empleado. La definición de objetivos debe verse como un esfuerzo conjunto de ambos.

La etapas del programa de evaluación por objetivos son:

1. PRIMER PASO. El empleado discute ampliamente con su superior la descripción de su puesto, poniéndose de acuerdo ambos sobre la importancia relativa de cada una de sus obligaciones, por qué cosa se le paga, y qué se espera de él: su responsabilidad.
2. SEGUNDO PASO. El propio empleado se fija a sí mismo obligaciones para cada una de las labores bajo su responsabilidad, para un período futuro preciso que generalmente es de seis meses. Esos objetivos son acciones específicas que el empleado se propone llevar a cabo.
3. TERCER PASO. El empleado discute y analiza con su jefe su programa de objetivos.
4. CUARTO PASO. Ambos, subordinado y jefe, fijan entonces fechas de comprobación para valorizar cada tanto tiempo, el progreso obtenido. Para el caso también se establecen las normas de comprobación a seguir.
5. QUINTO PASO. Jefe y empleado, por último, se reúnen en una entrevista al terminar el plazo acordado, para discutir los resultados del esfuerzo realizado por el empleado con relación a los objetivos iniciales que se fijó él mismo previamente.

Para el establecimiento de metas u objetivos, deben considerarse los siguientes puntos: Conocimiento de los objetivos organizacionales, así como también conocimiento amplio de objetivos departamentales y finalmente un conocimiento preciso de objetivos particulares de cada puesto, los objetivos deben manifestarse de una manera clara, concisa y acorde con la realidad, estimulantes y susceptibles de evaluación, combinado con un fuerte sentimiento de compromiso en su ejecución.

La evaluación por objetivos exige que la definición de éstos, se haga por escrito para que el propósito quede perfectamente establecido en una forma concreta y posible de medición.

Por este método el supervisor centra su atención en la observación de acciones, actitudes y conducta general del empleado en su trabajo. Las conclusiones se basan en la evaluación y pruebas de actuación más que en las opiniones que del subordinado tenga el supervisor.

Entre las principales ventajas que ofrece este método podemos citar las siguientes:

- 1) Permite dar a conocer al empleado lo que se espera de ellos, señalando lo que constituye una buena actuación y lo que constituye una mala actuación.
- 2) Utiliza posteriormente estos estándares de buena y mala actuación para enterar al empleado sobre lo bien o lo mal que se ha desempeñado en un período específico que acaba de terminar.
- 3) Ayuda a planear la carrera del empleado dentro de la organización.
- 4) Motiva a las personas a fijar metas agresivas, traduciendo las - -

ideas en acciones concretas.

- 5) Proporciona formas para identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo.
- 6) Permite sentir al individuo un sentimiento de logro, de adelanto y progreso, cuando está siendo comparado con sus propios objetivos.

La evaluación por objetivos no carece de críticas. Algunas de las principales fallas son:

- a) El método no elimina las idiosincrasias personales que conforman los tratos de cada jefe con sus subordinados.
- b) Puede dudarse si la comprensión que se supone, se desarrolla entre el jefe y el subordinado, en realidad se produce.

## a) ENTREVISTA DE EVALUACION.

Las entrevistas de evaluación son sesiones de revisión del desempeño entre el evaluador y evaluado, proporcionándole a este último, retroalimentación sobre su desempeño en el pasado o su potencial futuro. El evaluador puede proporcionar esta retroalimentación por varios métodos: Hablar y convencer, hablar y escuchar y resolver problemas.

El método hablar y convencer analiza el desempeño del empleado y trata de convencerlo de que mejore su rendimiento. Se utiliza sobre todo en el caso de los nuevos empleados.

El método hablar y escuchar le permite al empleado explicar las razones de su rendimiento.

El método resolución de problemas identifica los problemas que obstaculizan el desempeño del empleado.

La entrevista de evaluación del desempeño proporciona una oportunidad ideal para explorar con el empleado su desempeño presente, pasado y futuro, en base a objetivos previamente determinados, así también ofrece la oportunidad de identificar y comprender los sentimientos y actitudes del empleado, basados en un respeto mutuo entre el evaluador y evaluado. Uno de los fines perseguidos y no menos importantes de la entrevista es la mejora en la comunicación entre el supervisor y el empleado, incrementándose la armonía y cooperación entre ambos.

Al hacer hincapié en aspectos convenientes del rendimiento del empleado, el evaluador puede darle a éste una confianza renovada en su capacidad para trabajar satisfactoriamente. Además, este método le permite al empleado tener una perspectiva bastante clara sobre el desempeño satisfac-

torio y el no satisfactorio.

Las entrevistas de evaluación no son fáciles de dirigir, y si se llevan a cabo en forma deficiente pueden ser fuente de hostilidad y malos entendidos.

Los siguientes lineamientos pueden contribuir a que la entrevista de evaluación sea más eficaz.

- 1) El supervisor le indica al subordinado el objeto de la entrevista y que ésta va destinada a ayudarlo en el mejor desempeño de su trabajo.
- 2) El supervisor le presenta el resultado de la evaluación, indicándole primero los puntos fuertes o buenos y después los débiles.
- 3) El supervisor le pide al subordinado que haga un comentario general de la evaluación. Cabe esperar que el subordinado muestre cierta hostilidad por las evaluaciones negativas, habrá que dejarle que se desahogue.
- 4) El supervisor procura alentar al subordinado para que dé su impresión de los adelantos que crea haber hecho de los problemas a los que se enfrenta, de lo que puede hacer para resolverlos, y de la forma en que el supervisor puede ayudarlo.
- 5) La entrevista termina con un examen de lo que el subordinado puede hacer por sí mismo para vencer los puntos débiles y lo que el supervisor puede hacer para ayudarlo. El supervisor procura aceptar sin disputa ni contradicciones cualquier crítica u hostilidad por parte del subordinado. Las críticas deben ser expresadas con tac-

to y en términos específicos y no deben omitirse por ningún motivo.

Finalmente, el desarrollo de la entrevista de evaluación deberá satisfacer el cumplimiento de estimular el progreso y desarrollo del empleado, discutiendo los problemas, las necesidades, las innovaciones, las satisfacciones y las inconformidades que hayan encontrado en el desempeño de su trabajo desde la última entrevista de evaluación.

2.2.2 AUTOEVALUACION. Lograr que los empleados realicen una autoevaluación puede ser una técnica útil de evaluación, si la meta de dicha evaluación es facilitar el autodesarrollo. Cuando los empleados se evalúan ellos mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas, aunque para justificar una autoevaluación es necesario tener normas perfectamente definidas de éxito y fracaso, además de que el individuo debe estar preparado emocionalmente para juzgar su propio desempeño. Estas evaluaciones suelen ser particulares, orientadas a programas sobre dedicación, objetivos concretos, crecimiento personal y autodesarrollo. Por otro lado la experiencia e investigaciones demuestran que los individuos se evalúan a menudo a un nivel más alto del que le asignarían sus superiores. Como resultado, su valor es limitado, sobre todo cuando se asocian con aumentos de sueldo y promoción para ocupar puestos superiores.

2.2.3 EVALUACIONES PSICOLOGICAS. Algunas organizaciones, sobre todo las muy grandes, utilizan psicólogos de tiempo completo, con el objeto de evaluar el potencial futuro de un empleado. Normalmente, la evaluación consiste en entrevistas profundas, pruebas psicológicas, diálogos con los supervisores y una revisión de otras evaluaciones. El psicólogo realiza una evaluación de los rasgos intelectuales, emocionales y de motivación de un empleado, así como también otras características relacionadas con el trabajo que puedan contribuir a predecir su desempeño en el futuro.

Estas evaluaciones se utilizan primordialmente para tomar decisiones de ubicación, capacitación y desarrollo entre los empleados potencialmente prometedores. En virtud de que estas evaluaciones son llevadas a cabo por psicólogos, su preparación y experiencia juegan un papel fundamental para el éxito de esta técnica.

2.2.4 TECNICA DE CENTRO DE EVALUACION. Con el propósito de identificar a los individuos potencialmente capaces, algunas empresas han creado "Centros de Evaluación". El Centro de Evaluación es un departamento formalmente constituido, integrado básicamente por un grupo de especialistas, quienes serán los responsables de aplicar evaluaciones múltiples. Dichas evaluaciones someten a los empleados escogidos, a entrevistas profundas, pruebas psicológicas, historiales de antecedentes personales, calificaciones de empleados colaterales, debates en grupos, calificaciones por psicólogos y gerentes y ejercicios simulados de trabajo para evaluar el potencial futuro. Las experiencias simuladas de trabajo suelen incluir ejercicios de obtención de datos, juegos en computadoras, análisis casuísticos, ejercicios de dirección, ejercicios de toma de decisiones y otras oportunidades prácticas para observar a los empleados.

Esas actividades se concentran durante unos cuantos días, por lo común en un lugar alejado del sitio de trabajo. Durante ese período los psicólogos y los gerentes que realizan la evaluación, miden los puntos fuertes, las deficiencias y el potencial de los evaluados.

El desarrollo de este método se convierte en una inversión muy elevada, razón por la cual en nuestro país ha alcanzado escasa difusión.

## CAPITULO II

## FUENTES DE ERROR EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El rendimiento de los empleados difiere aún cuando se trata del mismo trabajo o puesto, por lo cual es preciso obtener una evaluación individual de la ejecución del trabajo lo más objetiva posible.

Este carácter objetivo de la evaluación, puede determinarse fácilmente en aquéllos factores cuyo rendimiento está relacionado con unidades de producción. No obstante, en factores de naturaleza supervisora o técnica, la evaluación del desempeño es mucho más compleja y produce incidencias subjetivas de gran trascendencia.

Un sistema de evaluación de personal se fundamenta, principalmente en el criterio del supervisor, el cual puede ser eminentemente subjetivo e inconsistente. Es entonces cuando surgen las deformaciones o errores de juicio en la evaluación del personal.

Los errores de apreciación más comunes en la evaluación del desempeño son los siguientes:

- 1) Tendencias de los evaluadores.
- 2) Inexactitudes perceptuales y evaluativas del evaluador.
- 3) El evaluado como fuente de error.
- 4) Efecto de interacciones evaluador-evaluado.
- 5) Formato de la escala de evaluación.

1) TENDENCIA DE LOS EVALUADORES. Se manifiesta a través de las formas siguientes:

- i) Tendencia central.
- ii) Tendencia a la benevolencia.
- iii) Efecto de halo.

i) TENDENCIA CENTRAL. La tendencia central es sin duda, - el error más común que se localiza en las evaluaciones del desempeño. Consiste en la inclinación del evaluador a calificar a todos los empleados con un criterio - promedio. En la Figura No. 2 se ilustra este error.

Ahora bien, puesto que todos se clasifican como promedio, los empleados sobresalientes se ven penalizados y, al reducirse la gama de las diferencias entre las clasificaciones, declinará también la confiabilidad del proceso de evaluación.

Es probable que el origen de esta tendencia surga de situaciones en que el evaluador no conoce lo suficientemente a los calificados para expresar su opinión. El evaluador suele marcar "promedio" sobre la base de que esto no daña al calificado y, al mismo tiempo, que no expone su falta de información en el tipo de administración que ejerce.

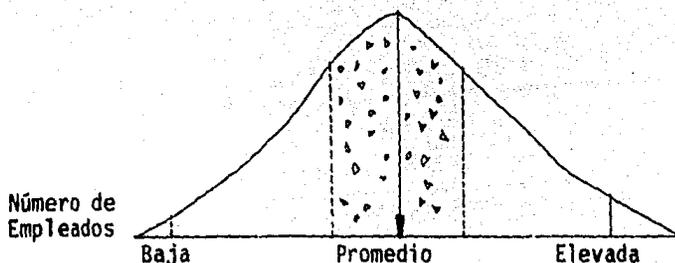


Figura No. 2 Tendencia Central.

ii) **TENDENCIA A LA BENEVOLENCIA.** Por esta tendencia, el evaluador califica a todos los empleados con calificaciones elevadas, incluso los que tienen los desempeños más deficientes alcanzan calificaciones promedio y a la mayoría de las personas se les asignan calificaciones altas, es decir, arriba del promedio.

Esta tendencia refleja un deseo de equivocarse hacia el lado generoso para evitar controversias. Con calificaciones bajas el evaluador teme crearse la hostilidad de los subordinados y hacerlos menos dispuestos a colaborar. Además, también teme que las calificaciones bajas vayan

a reflejarse en su propia actuación.

Por desgracia, cuando no hay diferencias significativas en los empleados, el evaluador desaprovecha la utilidad de las evaluaciones. Por otra parte, en lugar de ser benigno con los empleados asignándoles altas evaluaciones, el evaluador es poco benigno con los individuos excepcionales que sobresaldrían si las evaluaciones fueran justas.

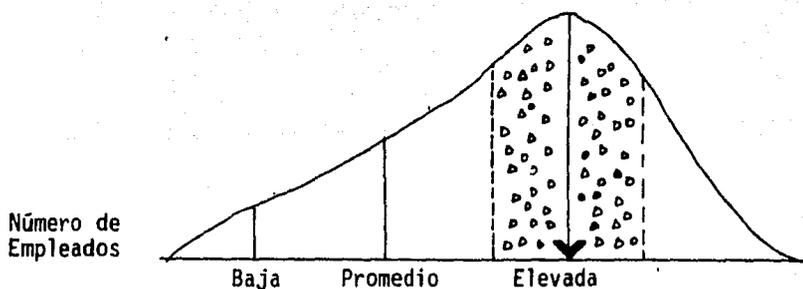


Figura No. 3 Tendencia de Benevolencia.

- iii) EFECTO DE HALO. Este error sucede cuando el evaluador - permite que un aspecto del desempeño del individuo influy - ya en la evaluación del conjunto. Debe esperarse que - exista "efecto-halo" cuando la gran mayoría de los em- - pleados tienen una calificación casi uniforme en los grados - que se califican.

Por ejemplo: El comprador "A" es excelente para llevar registros contables, pero deficiente en sus relaciones - con terceros (proveedores, clientes, etc.).

Al supervisor le agrada el sistema de registros que lleva dicho comprador y permite que este efecto de un solo rasgo se proyecte en todas las otras dimensiones del traba - bajo. Como resultado, el comprador "A" recibe una calificación sobresaliente. ✓

El comprador "B" lleva los registros contables de una manera normal, pero es excelente en sus relaciones con terceros. Sin embargo, recibe una evaluación promedio. El comprador "C" tiene problemas para llevar bien los registros, pero maneja sus relaciones con terceros en forma - muy satisfactoria y recibe una evaluación deficiente. Al juzgar un trabajo multidimensional en términos de una sola dimensión, el supervisor dá una evaluación inexacta - de todos los compradores.

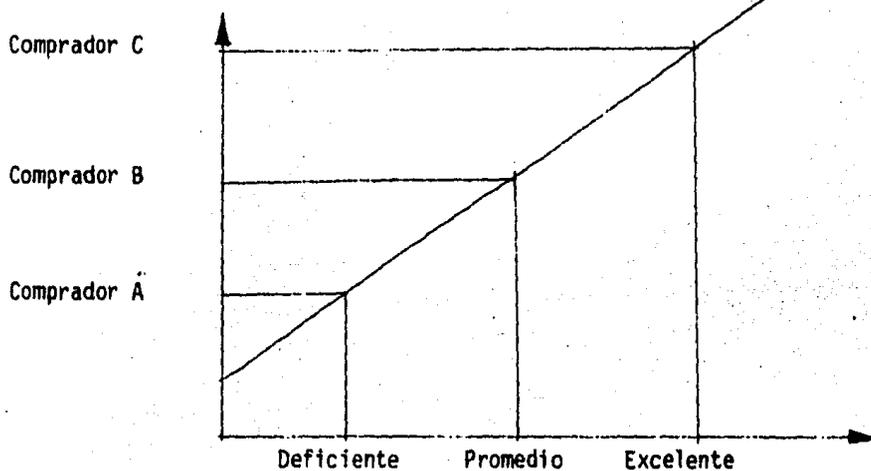


Figura No. 4 Efecto - Halo

## 2) INEXACTITUDES PERCEPTUALES Y EVALUATIVAS DEL EVALUADOR.

Otros problemas psicológicos no menos graves que los anteriores son las percepciones de las personas que califican. Los evaluadores recurren con frecuencia a sí mismos para actuar como norma o estándar al juzgar a otros.

Los errores perceptuales y evaluativos pueden ser de dos tipos:

- Contraste y Similitud.
- Normas de Evaluación.

EL CONTRASTE, es la tendencia general de evaluar al subordinado de manera opuesta a como el supervisor se percibe a sí mismo.

LA SIMILITUD, es la tendencia de evaluar al subordinado de la misma manera que como el supervisor se percibe a sí mismo. Lo opuesto del error de contraste es el error de similitud.

Los supervisores sobreestiman la similitud que tienen con sus empleados a quienes valoran con una calificación alta y subestiman su similitud con empleados a quienes les asignan calificaciones bajas. Esto se debe a que la imagen que el supervisor tiene de sí mismo tiende a influir en la exactitud con que califica a los demás.

Si el supervisor se aprecia lo suficiente a sí mismo (como sucede usualmente), hará lo mismo con el subordinado y se inclinará por asignarle muchas características que juzga deseables y admiradas en él mismo.

Ocurrirán errores de contraste si el supervisor considera que el sub

ordinado tiene poco valor, entonces le asignará características - -  
opuestas a las que detecta en él mismo.

El segundo error perceptual y evaluativo es el que se relaciona con las NORMAS DE EVALUACION que utiliza quien realiza la evaluación. -  
Por ejemplo, en algunos casos un supervisor tenderá a comparar al em  
pleado con los que trabajan en un puesto idéntico o muy similar.

No obstante, el problema de este método se da cuando los otros em-  
pleados posean una mayor experiencia en el puesto, de modo que éste  
termina con una evaluación muy baja o viceversa.

Asimismo, puede suceder que el evaluador valore al individuo basádo  
se en la forma en que su desempeño se compara con las normas estable  
cidas para dicho trabajo. En este caso el problema sería que el es-  
tandar es demasiado elevado o demasiado bajo.

- 3) EL EVALUADO COMO FUENTE DE ERROR. En ciertas circunstancias, la per  
sona evaluada se puede convertir en una fuente de error sistemático.

Por ejemplo, si la persona que está evaluada tiene CARACTERISTICAS -  
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.

Un segundo factor que influye en la evaluación de una persona es su -  
ANTIGUEDAD Y JERARQUIA en el trabajo. Se observa con frecuencia que  
mientras más alto es el valor del puesto del empleado, tanto serán -  
los resultados de su evaluación. Esto se explica haciendo notar que  
los empleados que manifiestan un buen desempeño son ascendidos; en -  
tanto 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 perciben salarios más altos por sus trabajos respectivos, de manera que una buena evaluación en su desempeño significa poco para ellos.

La EDAD del evaluado es una tercera fuente de posible error. Hay ocasiones en que las personas de mayor edad reciben evaluaciones más bajas que sus compañeros más bajas que sus compañeros más jóvenes. Generalmente es to se explica porque la gente de mayor edad con mayor experiencia en el puesto y con menos deseos de promoción se olvidan un tanto de los resultados y ofrecen una menor dedicación para que dichos resultados sean mejores.

- 4) EFECTO DE INTERACCION EVALUADOR-EVALUADO. Otro factor importante en la evaluación del desempeño es la interacción del evaluador con el evaluado. Si los dos están en contacto frecuente, las evaluaciones tienden a ser más válidas que si sólo se produce un contacto ocasional. Comúnmente los supervisores con interacción con sus subordinados son más eficaces en la evaluación que los supervisores que desconocen el trabajo de sus subordinados. El grado de familiaridad que guarden con los subordinados, influye también de un modo benevolente en las apreciaciones del desempeño.
- 5) FORMATO DE LA ESCALA DE EVALUACION. Una quinta fuente de error importante de la evaluación surge de la utilización de formatos de evaluación. Lo más común de este error es el efecto de la proximidad y, ocurre cuando los factores y grados de las evaluaciones están en dimensiones cercanas, por lo que tienden a correlacionarse más entre sí, que cuando los factores y grados están en dimensiones delimitadas y más separadas entre sí. Si el concepto anterior o precedente era un rasgo en el cual el empleado tenía una calificación muy favorable, el calificador tenderá a hacer que su respuesta favorable "pase" al concepto siguiente de la lista. Existe

siempre la posibilidad de que se produzca la reacción inversa, el evaluador puede otorgar una calificación desfavorable, simplemente debido al efecto de contraste de los conceptos anteriores.

Por consiguiente, la ubicación de los factores y grados en el formato de la evaluación del desempeño puede afectar la calificación que se da.

## CAPITULO III

DECISIONES TOMADAS A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA  
EVALUACION

En la actualidad, una de las principales fuentes de problemas enfrentados por las empresas, es el rápido ritmo de cambios que está teniendo lugar en los tiempos modernos; los descubrimientos en las ciencias, las mejoras en la tecnología y los cambios en el comportamiento social, así como los cambios económico-financieros, crean condiciones con efectos directos en la vida de las organizaciones.

Las repercusiones de este continuo y acelerado cambio pueden observarse en los frecuentes cambios micro y macro organizacionales, cambios y modificaciones en las tareas de los puestos y aumento en las cargas de trabajo, etc. No se puede dar un crecimiento de empresa sin antes haberse registrado cambios y modificaciones en los puestos. Un cambio de puesto puede - - constituir una transferencia, promoción, descenso, reclasificación del - - puesto, etc., dependiendo de si el nuevo puesto al cual es asignado el empleado representa más, menos o la misma cantidad de responsabilidad, - - status y pago.

Cuando un empleado es retirado de cualquier puesto, la acción puede constituir una suspensión temporal o permanente.

La responsabilidad, control y manejo de estos cambios, es sin duda del departamento de Relaciones Industriales, pues es aquí donde se realiza todo lo concerniente a la administración del personal.

Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituye un instrumento valioso que proporciona a Relaciones Industriales bases sólidas en la toma

de decisiones relacionada con la mejor utilización y desarrollo de los recursos humanos de la empresa.

Resulta interesante estudiar el alcance de los resultados de la evaluación del desempeño dentro de una empresa, por la valiosa información que proporciona tanto al departamento de Relaciones Industriales, como a cada uno de los departamentos de línea involucrados.

Los programas de Evaluación del Desempeño, incluyen una serie de actividades que están relacionadas con el entrenamiento para mejorar las habilidades del puesto, motivar y evaluar su rendimiento y proporcionar orientación cuando sea necesario. El principal propósito de la Evaluación del Desempeño es desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción por su trabajo y desarrollo personal.

La información obtenida en la evaluación del desempeño sirve para tomar una serie de decisiones que afectarán el comportamiento del individuo no sólo a corto plazo sino también a largo plazo, de ahí, la importancia de que las decisiones a tomar sean previamente analizadas y discutidas para lograr mejores resultados tanto para el empleado calificado como para la misma organización.

A continuación señalamos las decisiones tomadas a partir de los resultados de la evaluación, más frecuentes en la Industria Automotriz Terminal de México (1), en base a los resultados arrojados en nuestra investigación.

(1) Resultados arrojados en la investigación realizada, origen de esta tesis.

## 1. PROMOCION

Una promoción es un cambio de asignación de un puesto de nivel inferior a otro de nivel superior en la organización. Generalmente, el nuevo puesto proporciona al empleado la oportunidad de desarrollar su potencial, habilidades y conocimientos, además de que toda promoción implica un aumento de sueldo y de status organizacional, pero exige mayor responsabilidad por parte del mismo en la toma de decisiones dependiendo de las características del puesto.

Las promociones permiten que una organización utilice con más efectividad las habilidades de los empleados, observadas y detectadas en los resultados de la evaluación del desempeño. La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los empleados mejoren el desempeño en su trabajo.

Las promociones pueden servir también como una recompensa y como evidencia de resultados obtenidos en puestos anteriores. Además, mejoran la eficiencia y la moral de los empleados.

Los beneficios que se pueden obtener de las promociones se derivan en su mayor parte en la efectividad de los programas de evaluación del desempeño que se aplica para seleccionar a los empleados que pueden ser promovidos.

El uso de evaluaciones confiables y válidas permite que las decisiones sean justas, de tal suerte que los empleados comprendan las razones de las promociones que se realizan.

Los méritos en el puesto son considerados como el criterio principal para las promociones.

Una promoción es valiosa en términos de sueldo, posición relativa y otros

beneficios recibidos, proporcionando a los candidatos motivación, ayuda, -  
entrenamiento y oportunidades adecuadas para desempeñar los deberes del -  
puesto para el cual son elegibles a ser promovidos.

En aquéllos casos en que los empleados se rigen bajo un contrato colectivo  
de trabajo, se ha observado con frecuencia, que la antigüedad en el puesto  
es considerada como un criterio básico para su promoción.

Sin embargo, una experiencia prolongada no garantiza por sí misma la ade--  
cuación del empleado para una posición de mayor responsabilidad.

Es posible que un buen supervisor no esté apto para ser ascendido a una po-  
sición en la cual tenga que dirigir las actividades de un departamento.

El uso de los resultados de la evaluación del desempeño en la administra--  
ción del personal de confianza permite identificar aquellos empleados que -  
por su potencial, conocimientos, habilidades, aptitudes, experiencia, etc.,  
pueden convertirse en candidatos viables para ocupar puestos superiores en  
la organización, lo que significa esencialmente una promoción.

La mayoría de los empleados ascienden a puestos superiores de acuerdo con  
la eficacia con que satisfagan los requisitos de los sistemas de evalua---  
ción que se les aplique.

## 2. AUMENTOS DE SUELDO.

Una organización está integrada por un conjunto de puestos que son eminentemente impersonales, con un valor específico determinado por el análisis y el valor otorgado en la evaluación del puesto y no por la persona que lo ocupa.

Una vez establecido el valor salarial de un puesto en sus puntos mínimo, - medio y máximo; supongamos que una empresa contrata a dos personas para - desempeñar el mismo puesto, siguiendo la política de pagar como sueldo inicial el que corresponde al punto mínimo del tabulador. ¿Qué determinará - el movimiento de sueldo de estas personas dentro de la amplitud del rango salarial que ostenta su puesto?.

Naturalmente que su desempeño en el trabajo, puesto que las dos personas - que realizan la misma labor no suelen hacerlo con el mismo grado de efectividad y esto se debe a sus características personales.

Unas personas son más independientes o autosuficientes que otras, unas necesitan de mayor supervisión y otras menos; algunas se muestran constantemente disgustadas o apáticas, en tanto que otras muestran entusiasmo en lo que hacen, se identifican mejor con la organización de la cual forman parte y tienen una elevada motivación de logro. Por lo que la administración de sueldos requiere el uso de una técnica eminentemente personal; la evalua-ción del desempeño tiene como función principal la de distinguir y evaluar la labor meritoria de los empleados que trabajan en la organización, preparando bases para retribuir las diferencias individuales que existen aún en las personas que ocupan puestos similares e iguales.

### 3. TRANSFERENCIAS.

Una transferencia es la ubicación de un individuo en otro puesto en el - - - cual los deberes, las responsabilidades, el status y la remuneración son - similares a las del puesto anterior.

Los resultados de evaluaciones de desempeño pobres, sugieren la necesidad de operar un cambio para el ocupante del puesto. Es decir, transferir a - un empleado a situaciones y condiciones diferentes que puedan servir para ayudarlo a mejorar su desempeño en otros nuevos puestos.

Una transferencia puede requerir que un empleado cambie su grupo de trabajo, su lugar de trabajo, su turno y horario de trabajo e incluso puede necesitar reubicarse en otra área geográfica.

Una transferencia hace posible la colocación de un empleado en un puesto - en donde exista mayor necesidad de sus servicios; suele permitir a un empleado ser colocado en un puesto que él prefiera y pueda desempeñar con - más efectividad, obteniendo mejores resultados en evaluaciones futuras. - Las transferencias también proporcionan a los empleados experiencias de en - trenamiento y desarrollo. La versatilidad de ocupar varios puestos en diversos departamentos puede ayudar a preparar a un individuo para puestos - a un nivel superior, así como aumentar su efectividad en su puesto actual.

Las solicitudes de transferencia deben ser debidamente planeadas y programadas, para evitar que ciertos empleados cambien continuamente de puesto - sin ninguna razón aparente. La transferencia de "empleados problema" debe recibir un tratamiento especial, sin olvidar que muy a menudo la transferencia o cambio no elimina la causa del problema sino que sólo lo transfiere a otro supervisor.

Es frecuente encontrar empleados que al realizar determinadas tareas no desarrollen al máximo su potencial y no se da una adecuada armonía entre objetivos personales con los objetivos específicos del puesto, o bien simplemente sus preferencias e inclinaciones no están siendo satisfechas en la realización de sus tareas actuales.

No es raro también encontrar que ciertos empleados ofrezcan una fuerte resistencia a ser transferidos a otros puestos. Aún cuando el nuevo puesto se considere igualmente deseable, una transferencia implica ciertos cambios en hábitos ya arraigados.

Parte de la resistencia a las transferencias se puede evitar comunicando al personal las razones que las hacen necesarias y las bases sobre las cuales se selecciona al personal que se transfiere.

Así pues, las transferencias son recomendables cuando se busca colocar a los empleados en puestos donde puedan obtener más satisfacción en el trabajo y donde sus esfuerzos se armonicen con los esfuerzos conjuntos de la empresa.

#### 4. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

El entrenamiento y desarrollo del empleado ha llegado a ser vital para el éxito de las empresas automotriz terminal en México, debido a que los rápidos cambios en la tecnología, requieren que el empleado posea el conocimiento y la habilidad necesarios para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan.

El crecimiento de las organizaciones que conduce a operaciones grandes y complejas, cuyas estructuras también están siempre cambiando, requiere - que muchos empleados estén preparados para nuevas asignaciones.

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, juega un papel importante en la obtención de las metas y objetivos de la empresa. A través de la función de entrenamiento, pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas, detectadas en la evaluación del desempeño.

El impacto de la automatización ha hecho que el entrenamiento en las industrias automotriz terminal sea aún más importante debido: 1ero. Algunos puestos serán ampliados, requiriendo, por lo tanto, destrezas y conocimientos adicionales. 2do. Muchos puestos serán reemplazados totalmente por otros de nueva creación. Esto requiere que el personal de supervisión y los representantes del departamento de relaciones industriales trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios, mediante actividades de entrenamiento. Los gerentes y los representantes de personal deberán estar siempre alertas ante las señales que arrojen los resultados de las evaluaciones para las necesidades de entrenamiento.

Por ejemplo, si el record de producción indica que no se está alcanzando los estándares respectivos, puede requerirse entrenamiento adicional.

En forma similar, un número excesivo de rechazos o de desperdicio de material puede ser originado por un entrenamiento inadecuado. Un número creciente de accidentes también es una indicación de que los empleados requieren un entrenamiento en el uso de los dispositivos de seguridad para evitar accidentes en el trabajo.

Al llevar a cabo el proceso completo de evaluación del desempeño, el analista de personal encargado de la función con pleno conocimiento del caso evaluado, detecta hasta dónde la falta de resultados positivos son producto de un deficiente entrenamiento y/o desarrollo y hasta dónde aquéllos elevan la incompetencia del empleado.

La diferencia entre el desempeño actual y el requerido representa la necesidad de desarrollo, la cual se satisface por programas de entrenamiento.

El sano enjuiciamiento ante una situación como la antes descrita, deberá llevar a Relaciones Industriales a la preparación de un consciente y equilibrado Programa de Entrenamiento y Desarrollo.

## 5. DESCENSO

Consiste en un cambio de asignación a un puesto de nivel organizacional inferior y que implica menor responsabilidad, status y paga.

Los empleados pueden sufrir un descenso debido a una reducción en número de puestos o debido a que los resultados de la evaluación del desempeño no ha sido satisfactoria.

Los descensos también pueden usarse como medidas disciplinarias, para corregir deficiencias por un mal desempeño, o bien por no cumplir con las

políticas, reglamentos o estándares existentes.

Un descenso puede crear más problemas de personal en una empresa que -- cualquier otro cambio de asignación, debido a los efectos emocionales -- que esta acción puede tener sobre el empleado degradado o sobre sus compañeros. Es necesario observar y considerar las posibles complicaciones legales.

En México existen leyes relativas a despidos, suspensión o terminación de trabajo.

Es difícil que la mayoría de los empleados aceptar y ajustarse a la disminución de sueldo y de posición relativa que por lo general origina un descenso.

Algunas veces puede ser preferible un curso de acción alternativo al descenso. Por ejemplo, cuando las habilidades y cualidades de un empleado antiguo declinan por abajo de los requerimientos mínimos del puesto, el -- problema puede ser resuelto transfiriendo algunas responsabilidades de -- su puesto a otros puestos, permitiendo que el título y el sueldo para el puesto original permanezca sin cambio.

Otras veces, se desea mantener a un empleado en la nómina hasta su retiro por razones tales como años de servicio fieles, enfermedades en tratamiento médico, etc.

## 6. SUSPENSION

Una empresa puede encontrar necesario reducir su fuerza de trabajo como resultado de una reducción en la carga del mismo, de la eliminación de -- ciertos puestos a través de una reorganización, o de mejoramientos hechos a la eficiencia de producción. Si bien la reducción en la fuerza de trabajo algunas veces requiere la terminación permanente de los servicios --

de algunos empleados, en ocasiones puede llevarse a cabo suspendiendo los servicios de ciertos empleados por un período temporal.

Los procedimientos bajo los cuales pueden llevarse a cabo las suspensiones y la naturaleza de la recontractación de los que se ven afectados por una suspensión, por lo general están cubiertos por detalles en el Reglamento Interior de Trabajo ó contrato colectivo de trabajo en aquellas empresas - cuyos empleados son sindicalizados.

La determinación para la suspensión de empleados por lo general esta basada en los resultados de la evaluación del desempeño principalmente y/o en la antigüedad. De acuerdo con algunos Reglamentos Interiores de Trabajo y/o contratos colectivos, la antigüedad puede ser la principal consideración.- En otras empresas los factores tales como conocimientos, habilidades y aptitud pueden tener prioridad sobre la antigüedad para determinar las suspensiones.

En el caso de organizaciones que no estan sindicalizados deberán establecerse políticas y procedimientos definidos para ejecutar las suspensiones con el objeto de asegurarse que los empleados reciban un tratamiento equitativo y justo, obteniendo un mayor beneficio al conservar solamente aquellos empleados que han demostrado tener un nivel satisfactorio de eficiencia.

PARTE II  
CAPITULO IV. INVESTIGACION Y CONCLUSIONES

1.- LA INVESTIGACION

En la primera parte de este estudio se han expuesto en forma amplia, las principales teorías que sustenta el "Sistema de Evaluación del Desempeño".

La segunda parte está dedicada al análisis de los sistemas de evaluación del desempeño empleados en la industria automotriz terminal en México y a la proposición de un procedimiento cuya aplicación coadyuve al cumplimiento de los objetivos de la evaluación del desempeño.

Para lograr tal propósito, se llevó a cabo el siguiente proceso:

- El universo.
- Elaboración del cuestionario.
- El cuestionario.
- Aplicación del cuestionario.
- Tabulación de resultados.

La industria automotriz terminal mexicana, ocupa, por su tamaño e influencia económica, un lugar preponderante en nuestro país; en abril de 1985, reportaba un total de 14 112 empleados y 38 360 obreros\*.

\* A.M.I.A. Departamento de Estudios Económicos, Mayo, 1985.

La implantación de los sistemas de evaluación de desempeño en las organizaciones comerciales, industriales, gubernamentales, educativas o de cualquier otra índole y, en especial, las del sector automotriz terminal, implica sobre todo la determinación del sueldo que ha de pagarse a cada empleado y este representa en cada empresa un problema básico.

Este problema no se limita tan solo a la fijación del sueldo que deba percibir cada empleado, sino que el alcance de un sistema de evaluación debe proponerse metas más ambiciosas, al propiciar en su manejo, planes de desarrollo que permitan al empleado realizar un trabajo más satisfactorio, acorde con sus propios objetivos y potencialidades.

El sueldo percibido, cuando éste tiende a retribuir el trabajo y responsabilidades desarrolladas, así como a equilibrar su valor con el medio interno y externo, otorga al individuo que lo devenga cierta satisfacción, pero sobre todo la tranquilidad de recibir una retribución justa al trabajo desempeñado.

Para cualquier administración, valuar con exactitud la aportación de un empleado para su compañía, tanto si esta decisión se basa en una evaluación del desempeño o en una opinión personal, los errores de juicio son frecuentes, cada decisión y evaluación van acompañados de la influencia subjetiva del evaluador.

El control de la actuación del individuo en el trabajo no sólo debe plantear respuestas en términos de si el trabajo está o no bien hecho, o si esto acarrea un aumento de sueldo o promoción, o bien si esto lleva a una transferencia del empleado; sino también y sobre todo en términos del desarrollo del empleado dentro de la organización.

Como se observa, un sistema de evaluación del desempeño se significa por -

la consignación de una serie de variables y la necesidad de otorgarle un tratamiento sistemático que permita mejores resultados, tal preocupación surge al observar en la práctica diaria cómo el planteamiento de problemas de esta índole, son relegados algunas veces a planos secundarios o - bien, sólo planeados parcialmente.

El análisis de los sistemas de evaluación de las empresas de la industria automotriz terminal, debe llevarnos a la localización de sus carencias o fallas que limiten su aplicación en un orden sistemático que satisfaga - tales limitaciones, quedando como problema a resolver, la implantación - experimental de dicho procedimiento.

### 1.1 EL UNIVERSO

En el periodo 1982 - 1983, la industria automotriz terminal en México con taba con 11 empresas debidamente establecidas.

Se aplicaron cuestionarios para el análisis de sus sistemas de evaluación del desempeño en 10 de ellas (1), negándose a participar en este estudio una sola empresa del universo señalado.

Las empresas encuestadas contaban, en el periodo señalado, en promedio, - con más de 850 empleados (esta cifra no incluye al personal sindicalizado).

De las empresas participantes en este estudio, seis de ellas recibían ase soría administrativa del extranjero y sus sistemas y políticas administrativas de personal eran proporcionadas por sus oficinas matrices con algunas adaptaciones para su uso en el país.

(1) Por solicitud de las empresas encuestadas, se ha omitido sus nombres.

Las cuatro restantes contaban con una administración y sistemas de personal, totalmente mexicanos.

Las oficinas centrales de las empresas encuestadas, se localizan en la Ciudad de México; sus plantas industriales se localizan en diversos puntos de la República Mexicana (Edo. de México, Hidalgo, Coahuila, San Luis Potosí, Chihuahua, Morelos, Aguascalientes, Durango y Baja California).

El 100% de los Gerentes de Relaciones Industriales, eran mexicanos.

Los productos manufacturados por estas empresas, consistían en: Ensamble de autos, camiones, tractocamiones, autobuses integrales y trolebuses. Fabricación de motores 6 y 8 cilindros, fabricación de motores Diesel Perkins de 4 y 6 cilindros, fabricación de motores a Diesel Cummins serie V6 y V8, fabricación de motores Diesel Cummins serie NH y NT, ensamble de motores, fundición de motores, maquinado y estampado, servicio y refacciones.

## 1.2 ELABORACION DEL CUESTIONARIO

En el diseño de todo cuestionario existen dos objetivos básicos:

- 1) Obtener información.
- 2) Que la información recopilada sea válida.

El propósito fundamental de la encuesta realizada fue el de obtener la información necesaria que permitiera por un lado, conocer en forma general, qué empresas utilizan sistemas formales de evaluación de desempeño, sus características, su procedimiento de aplicación y sus usos.

El tipo de preguntas seleccionadas para integrar el cuestionario fueron -

aquéllas que ofrecían respuestas cerradas, lo cual nos permitía algunas - ventajas de tipo operacional, como las que a continuación se señalan:

- Este tipo de preguntas son fáciles de contestar.
- La codificación y análisis de la información obtenida se lle-- va a cabo en forma directa.
- Permite respuestas rápidas y directas sobre los problemas plan teados. No permite divagaciones.
- Las respuestas son comparables entre una empresa y otra, así - mismo, permite su agrupación.

### 1.3 EL CUESTIONARIO

El cuestionario fue dividido en las siguientes partes:

DATOS GENERALES.- Se refiere a la información general sobre - la empresa encuestada, nombre, ubicación e informante.

I.- SISTEMAS DE EVALUACION.- Donde se pretende conocer si la em-- presa hace uso de sistemas de evaluación, su tipo, aplicación (frecuencia), uso de estándares de medición, factores de desem peño y características personales a calificar.

II.- SUPERVISION.- En este rubro se persigue información sobre - - aquellas personas que directamente aplican la evaluación del - desempeño, las características del evaluador, el papel como - fuente de autoridad que proporciona la evaluación, el grado de capacitación del evaluador y los errores más comunes al efec--

tuar la evaluación.

- III.- ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.- En esta sección se busca conocer si las empresas encuestadas, a través de la evaluación del desempeño, detectan necesidades de capacitación, entrenamiento y desarrollo en los empleados evaluados y además si partiendo de tales conclusiones, se proponen los planes respectivos.
- IV.- ENTREVISTA DE EVALUACION.- Se pretende conocer el uso de la entrevista de evaluación como una herramienta de control para la mejoría del desempeño, así como el proceso de reclutamiento selección-colocación, detección de necesidades de capacitación, mejoría de las relaciones supervisor-subordinados y si existe capacitación en el manejo de la entrevista.

La información recopilada tenderá a ser válida y confiable en la medida - en que, primeramente, los resultados de su análisis puedan ofrecernos una aplicación general y, además, cuando las aplicaciones de los resultados - nos ofrezcan cierta consistencia.

En el caso que tratamos, partimos de una base sumamente homogénea, no sólo en sus estructuras organizacionales, sino también en las políticas y - objetivos de las empresas, así mismo, se ha considerado a la totalidad de empresas que se ocupan en el sector automotriz terminal, con la excepción de una de ellas, que sin embargo, no ofrece ninguna alteración en los resultados.

A continuación se presenta un formato del cuestionario presentado en las diferentes empresas encuestadas.

## DATOS GENERALES

1.- EMPRESA PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- DOMICILIO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- PROPORCIONA LA INFORMACION:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

## I.- SISTEMAS DE EVALUACION

1. ¿Existe en su empresa un programa formal de evaluación del desempeño - del empleado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Bajo qué nombre se le conoce en su empresa?:

\_\_\_\_\_

3. ¿La evaluación formal del desempeño comprende un conjunto de métodos - destinados a evaluar sistemáticamente la eficiencia de un empleado en su trabajo específico?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el método o técnica que utiliza su empresa para evaluar el - desempeño de sus empleados?

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Alineamiento                         | ( ) |
| 2. Comparación pareada                  | ( ) |
| 3. Distribución forzada                 | ( ) |
| 4. Escalas continuas                    | ( ) |
| 5. Escalas discontinuas                 | ( ) |
| 6. Lista checable de ponderación        | ( ) |
| 7. Lista checable por selección forzada | ( ) |
| 8. Lista de incidentes críticos         | ( ) |
| 9. Evaluación por objetivos             | ( ) |
| 10. Método de puntos                    | ( ) |

5. ¿El método utilizado mide resultados concretos y específicos del empleado en su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. Programas de evaluación del desempeño diferentes en su empresa:

Personal sindicalizado	(      )
Personal de confianza	(      )
Ejecutivos	(      )
Otros	(      )

7. Frecuencia de la evaluación:

\_\_\_\_\_ meses.

8. ¿Se evalúa el desempeño del empleado recién ingresado a la empresa durante su período de prueba?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿El desempeño de un empleado es comparado con objetivos previamente establecidos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Se utiliza la descripción del puesto como marco de referencia para comparar el desempeño del empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Son las justificaciones para aumentos de sueldo otro propósito de la evaluación del desempeño?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

12. ¿El programa de evaluación del desempeño de su empresa, suministra información en materias relativas a promociones, entrenamiento y desarrollo, incrementos de sueldo, transferencias y despidos?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

13. ¿El programa de evaluación estimula y guía el desarrollo de los empleados en su empresa?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

14. Enumere cuáles son los factores que califica su empresa para evaluar el desempeño de sus empleados:

---

---

---

15. Enumere cuáles son las características personales que califica su empresa para evaluar el desempeño de sus empleados:

---

---

---

16. Decisiones tomadas a partir de los resultados de la evaluación en su empresa:

	SI	NO
Bases para promociones y ascensos	( )	( )
Bases para incrementos de sueldo	( )	( )
Bases para transferencias	( )	( )
Bases para entrenamientos y desarrollo de empleados	( )	( )
Bases para descensos	( )	( )
Bases otras	( )	( )

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

17. ¿Existen en su empresa políticas formales de evaluación del desempeño?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18. ¿Existe en su empresa un instructivo sobre el diseño, manejo y control del Sistema de Evaluación del Desempeño?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19. Los resultados del programa actual de Evaluación del Desempeño han sido:

Altamente satisfactorios \_\_\_\_\_  
 Satisfactorios \_\_\_\_\_  
 Insatisfactorios \_\_\_\_\_

## II.- SUPERVISION

1. ¿Es el supervisor inmediato quien ejecuta la evaluación del desempeño en su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿El jefe y gerente de departamento revisan y aprueban la evaluación - ejecutada por el supervisor inmediato?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿El departamento de Relaciones Industriales es el responsable del diseño y desarrollo del sistema de evaluación que se aplica en su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿La evaluación del desempeño ayuda a mantener el liderazgo y la posición de autoridad del supervisor con relación a sus subordinados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿El éxito de la evaluación del desempeño en su empresa, descansa considerablemente en la pericia de quien lo aplica (supervisor)?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿La evaluación del desempeño es frecuentemente manejada por el supervisor de su empresa para aplicar castigos y recompensar dentro de su grupo de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Se llevan a cabo cursos de entrenamiento para supervisores para informales acerca de la filosofía que sirve de base al sistema de evaluación de su empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

8. Los errores y cualidades del sistema de evaluación de su empresa surgen de dos fuentes principales:

1. Características técnicas del sistema mismo ( )
2. Habilidad del supervisor para interpretar la técnica de evaluación ( )

¿Cuáles son los errores más comunes de la evaluación del desempeño de su empresa? Enumérelos por importancia:

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 9. Tendencia central                 | Ocurre cuando un supervisor rehuye asignar evaluaciones muy buenas o muy malas, puesto que a todos clasifica como promedio .....( )                     |
| 10. Efecto de halo                   | Ocurre cuando la gran mayoría de los empleados tienen una evaluación casi uniforme en los factores de desempeño .....( )                                |
| 11. Tendencia benevolencia y rigidez | Ocurre cuando el supervisor es generalmente indulgente, mientras que otros se clasifican como severos en sus juicios .....( )                           |
| 12. Similitud                        | Ocurre cuando el supervisor evalúa a los empleados del mismo modo como se percibe a sí mismo ....( )  |
| 13. Contraste                        | Ocurre cuando el supervisor juzga a los empleados de manera opuesta al modo como se percibe a sí mismo .....( )   |
| 14. Error de proximidad              | Es la influencia que tienen los conceptos circundantes o próximos sobre la evaluación que se le da a un empleado sobre una característica dada .....( ) |

## III.- ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

1. ¿Como resultado de la aplicación de la evaluación del desempeño, se diseñan y se desarrollan programas formales de entrenamiento y desarrollo para empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿El entrenamiento se refiere a la preparación y al mejoramiento de la ejecución de un puesto en particular, mediante el aprendizaje de conocimientos y habilidades requeridas para la ejecución satisfactoria en el puesto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿El principal propósito de los programas de entrenamiento y desarrollo es precisamente desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción y ajuste por su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿El entrenamiento y desarrollo es importante en su empresa debido a que los rápidos cambios en la tecnología requieren que el empleado posea los conocimientos y la habilidad necesarios para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿El entrenamiento y desarrollo en su empresa es un medio para preparar a los empleados para nuevos puestos, transferencias, promociones y otros cambios, así como también reducir piezas defectuosas y desperdicios, evitar rotación innecesaria, etc.?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

6. ¿Cuenta su empresa con un inventario de personal, el cual sirva para identificar a los ocupantes de todos los puestos de la organización en función de las posibilidades de ascenso?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

7. ¿Esta tabla de inventario de personal indica el puesto(s) donde el empleado puede ser promovido?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

8. ¿Se lleva a cabo en su empresa un examen sistemático de necesidades de entrenamiento y desarrollo de su personal?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

9. ¿Se entera a los nuevos empleados sobre los requisitos de los puestos específicos que van a desempeñar, según lo indicado en la descripción de puesto?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

10. ¿A través del entrenamiento y desarrollo, un empleado puede reducir a un mínimo los accidentes, el trabajo echado a perder y los daños a la maquinaria y/o equipo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Reduce inconformidades, quejas y ausentismo, cuando el empleado está bien entrenado y desarrollado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿El entrenamiento y desarrollo continuo, prepara y desarrolla empleados con un alto valor para la organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. ¿El entrenamiento y desarrollo continuo ayuda al empleado a desarrollar su capacidad para aprender, adaptándose por sí mismo a nuevos métodos de trabajo, aprendiendo a usar nuevas clases de equipo y - - ajustándose a cambios mayores en el contenido del puesto y en las relaciones de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. ¿Se manejan en su empresa esfuerzos de entrenamiento y desarrollo para mejorar ventas, abatir los costos de producción, obtener mejor trabajo de equipo, infundir mayor entusiasmo y aumentar la confianza en los empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## IV.- ENTREVISTA DE EVALUACION

1. ¿Se lleva a cabo una entrevista formal de evaluación del desempeño - con el empleado y éste último firma de enterado?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

2. ¿La entrevista de evaluación proporciona la base para notar las deficiencias en el desempeño, con el objeto de elaborar planes para su mejoramiento?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

3. ¿La entrevista de evaluación es un medio por el cual el supervisor y el empleado pueden cambiar ideas libremente en relación a la manera cómo el empleado ha desempeñado sus funciones y responsabilidades - dentro de un período determinado?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

4. ¿La entrevista de evaluación del desempeño proporciona información - que puede revelar la necesidad de mejoramiento en la selección, colocación, políticas y procedimientos en su empresa?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

5. ¿La entrevista de evaluación es un medio para descubrir y detectar - necesidades de entrenamiento y desarrollo de sus empleados?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

6. ¿La entrevista de evaluación ayuda a que el empleado adopte una acti  
tud realista ante sus perspectiva y tenga una clara visión de la si-  
tuación en la que se encuentra?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿El departamento de Relaciones Industriales de su empresa, estudia,  
evalúa y emprende acciones correctivas sobre los informes de la en-  
trevista de evaluación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿La entrevista de evaluación proporciona las herramientas necesarias  
para que un supervisor diagnostique las causas de un determinado com  
portamiento a través del diálogo supervisor-empleado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Su empresa acostumbra entrenar a sus supervisores en la técnica de  
evaluación del desempeño y, en especial, en la conducción y dirección  
de la entrevista?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿La entrevista de evaluación de su empresa busca entre otros, dos ob  
jetivos principales:

1. Proporcionar una justificación por escrito para la fijación de -  
suelo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. Motivar al empleado para mejorar su desempeño en el trabajo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿La entrevista de evaluación es uno de los elementos más fructíferos del programa de evaluación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿La época de la preparación de las evaluaciones del personal de confianza, acaba por ser un período de aprensiones e incomodidades, - tanto para los supervisores como para los subordinados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. ¿El desarrollo de la entrevista de la evaluación deberá satisfacer - el cumplimiento de estimular el progreso y desarrollo del empleado, discutiendo los problemas, las necesidades, las innovaciones, las sa tis fac cio ne s y las in co n fo r m i d a d a d e s que haya encontrado en el de se m p e ñ o de su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### 1.4 APLICACION DEL CUESTIONARIO

En cinco de las empresas encuestadas, la aplicación de los cuestionarios se hizo en forma directa y en el resto se envió el cuestionario por correo y a través del mismo medio se obtuvieron las respuestas.

Previo al envío de los cuestionarios por correo, se contactó con las empresas en cuestión, telefónicamente, planteando los objetivos del cuestionario y del trabajo de la encuesta en proceso, en estos casos así como en aquéllos en los que se aplicaron directamente los cuestionarios, se observó una actitud positiva y abierta hacia el trabajo a realizar.

## 1.5 TABULACION DE RESULTADOS

I.- SISTEMAS DE EVALUACION

1.- ¿Existe en su empresa un programa formal de evaluación del desempeño del empleado?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

2.- ¿Bajo qué nombre se le conoce en su empresa?

Evaluación del Desempeño:	5	50%
Revisión del Desempeño:	1	10%
Calificación del Desempeño:	2	20%
Calificación de Méritos:	1	10%

3.- ¿La Evaluación formal del desempeño comprende un conjunto de métodos destinados a evaluar sistemáticamente la eficiencia de un empleado en su trabajo específico?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

4.- ¿Cuál es el método o técnica que utiliza su empresa para evaluar el desempeño de sus empleados?

1.- Alineamiento:	-
2.- Comparación pareada:	-
3.- Distribución forzada:	-
4.- Escalas continuas:	20%

5.- Escalas discontinuas:	60%
6.- Lista checable de ponderación:	10%
7.- Lista checable por selección forzada:	-
8.- Lista de incidentes críticos:	-
9.- Evaluación por objetivos:	-
10.- Método de puntos:	10%

5.- ¿El método utilizado mide resultados concretos y específicos del empleado en su trabajo?

SI:	9	90%
NO <sup>o</sup>	1	10%

6.- Programas de evaluación del desempeño diferentes en su empresa.

3 Programas:	7	70%
2 Programas:	2	20%
1 Programa:	1	10%

7.- Frecuencia de la evaluación.

Cada 12 meses:	6	60%
Cada 6 meses:	2	20%
Cada 4 meses:	1	10%
Sin respuesta:	1	10%

8.- ¿Se evalúa el desempeño del empleado recién ingresado a la empresa, durante el período de prueba?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

5.- Escalas discontinuas:	60%
6.- Lista checable de ponderación:	10%
7.- Lista checable por selección forzada:	-
8.- Lista de incidentes criticos:	-
9.- Evaluación por objetivos:	-
10.- Método de puntos:	10%

5.- ¿El método utilizado mide resultados concretos y específicos del empleado en su trabajo?

SI:	9	90%
NO°	1	10%

6.- Programas de evaluación del desempeño diferentes en su empresa.

3 Programas:	7	70%
2 Programas:	2	20%
1 Programa:	1	10%

7.- Frecuencia de la evaluación.

Cada 12 meses:	6	60%
Cada 6 meses:	2	20%
Cada 4 meses:	1	10%
Sin respuesta:	1	10%

8.- ¿Se evalúa el desempeño del empleado recién ingresado a la empresa, durante el período de prueba?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

9.- ¿El desempeño de un empleado es comparado con objetivos previamente establecidos?

SI:	7	70%
NO:	3	30%

10.- ¿Se utiliza la descripción del puesto como marco de referencia para comparar el desempeño del empleado?

SI:	7	70%
NO:	3	30%

11.- ¿Son las justificaciones para aumentos de sueldo otro propósito de la evaluación del desempeño?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

12.- ¿El programa de evaluación del desempeño de su empresa, suministra información en materias relativas a promociones, entrenamiento y desarrollo, incrementos de sueldo, transferencias y despidos?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

13.- ¿El programa de evaluación estimula y guía el desarrollo de los empleados en su empresa?

SI:	7	70%
NO:	3	30%

- 14.- Enumere cuáles son los factores que califica su empresa para evaluar el desempeño de sus empleados.

<u>FACTORES DEL DESEMPEÑO</u>	<u>INCIDENCIA EN LAS EMPRESAS</u>
1. Cantidad de trabajo	90%
2. Calidad de trabajo	90%
3. Análisis de problemas	10%
4. Toma de decisiones	20%
5. Planeación	60%
6. Comunicación	60%
7. Organización	40%
8. Delegación	20%
9. Control	30%
10. Seguridad	20%
11. Desarrollo del personal	

- 15.- Enumere cuáles son las características personales que califica su empresa para evaluar el desempeño de sus empleados.

<u>CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</u>	<u>INCIDENCIA EN LAS EMPRESAS</u>
1. Creatividad	40%
2. Iniciativa	60%
3. Persistencia	10%
4. Tenacidad	20%
5. Habilidad para trabajar con otros	70%
6. Criterio	60%
7. Actitud	30%
8. Adaptabilidad	30%
9. Persuasión	10%

CARACTERISTICAS Y HABILIDADES  
PERSONALES

INCIDENCIA EN LAS EMPRESAS

10. Liderazgo	30%
11. Confianza en sí mismo	30%
12. Puntualidad y asistencia	20%

- 16.- Decisiones tomadas a partir de los resultados de la evaluación en su empresa.

Bases para promociones y ascensos	90%
Bases para incrementos de sueldo	90%
Bases para transferencias	90%
Bases para entrenamientos y desarrollo de empleados	80%
Bases para descensos	50%
Otros	-

- 17.- ¿Existen en su empresa políticas formales de evaluación del desempeño?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 18.- ¿Existe en su empresa un instructivo sobre el diseño, manejo y control del sistema de evaluación del desempeño?

SI:	6	60%
NO:	4	40%

- 19.- Los resultados del programa actual de evaluación del desempeño han sido:

<b>Altamente satisfactorios:</b>	<b>20%</b>
<b>Satisfactorios:</b>	<b>50%</b>
<b>Insatisfactorios:</b>	<b>30%</b>

## II.- SUPERVISION

- 1.- ¿Es el supervisor inmediato quien ejecuta la evaluación del desempeño en su empresa?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 2.- ¿El jefe y gerente de departamento, revisan y aprueban la evaluación ejecutada por el supervisor inmediato?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 3.- ¿El departamento de relaciones industriales es el responsable del diseño y desarrollo del sistema de evaluación que se aplica en su empresa?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 4.- ¿La evaluación del desempeño ayuda a mantener el liderazgo y la posición de autoridad del supervisor con relación a sus subordinados?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

- 5.- ¿El éxito de la evaluación del desempeño en su empresa, descansa considerablemente en la pericia de quien lo aplica (supervisor)?

SI:	7	70%
NO:	3	30%

- 6.- ¿La evaluación del desempeño es frecuentemente manejada por el supervisor de su empresa, para aplicar castigos y recompensas dentro de su grupo de trabajo?

SI:	6	60%
NO:	4	40%

- 7.- ¿Se llevan a cabo cursos de entrenamiento para supervisores para informarles acerca de la filosofía que sirve de base al sistema de evaluación de su empresa?

SI:	5	50%
NO:	5	50%

- 8.- ¿Los errores y cualidades del sistema de evaluación de su empresa, surgen de dos fuentes principales?

- |   |     |
|---|-----|
| 1.- Características técnicas del sistema mismo:                         | 70% |
| 2.- Habilidad del supervisor para interpretar la técnica de evaluación: | 70% |

¿Cuáles son los errores más comunes de la evaluación del desempeño de su empresa. Enumérelos por importancia.

- 9.- Tendencia Central. Ocurre cuando un supervisor rehuye asignar evaluaciones muy buenas o muy malas, puesto que a todos clasifica como promedio. 1°
- 10.- Efecto de Halo. Ocurre cuando la gran mayoría -

de los empleados tienen una evaluación casi uniforme en los factores del desempeño.

1°

**11.- Tendencia Benevolencia y rigidez**

Ocurre cuando el supervisor es generalmente indulgente, mientras que otros se clasifican como severos en sus juicios.

3°

**12.- Similitud**

Ocurre cuando el supervisor evalúa a los empleados del mismo modo como se percibe a sí mismo.

2°

**13.- Contraste**

Ocurre cuando el supervisor juzga a los empleados de manera opuesta al modo como se percibe a sí mismo.

5°

**14.- Error de proximidad**

Es la influencia que tienen los conceptos circundantes o próximos sobre la evaluación que se le da a un empleado sobre una característica dada.

4°

### III.- ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.

- 1.- ¿Como resultado de la aplicación de la evaluación del desempeño, se diseñan programas formales de entrenamiento y desarrollo para empleados?

SI:	6	60%
NO:	4	40%

- 2.- ¿El entrenamiento se refiere a la preparación y al mejoramiento de la ejecución de un puesto en particular, mediante el aprendizaje de conocimientos y habilidades requeridas para la ejecución satisfactoria en el puesto?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 3.- ¿El principal propósito de los programas de entrenamiento y desarrollo es precisamente desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción y ajuste por su trabajo?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 4.- ¿El entrenamiento y desarrollo es importante en su empresa debido a que los rápidos cambios en la tecnología requieren que el empleado posea los conocimientos y la habilidad necesaria para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 5.- ¿El entrenamiento y desarrollo en su empresa es un medio para preparar a los empleados para nuevos puestos, transferencias, promociones y otros cambios, así como también reducir piezas defectuosas y desperdicios, evitar rotación innecesaria, etc.?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 6.- ¿Cuenta su empresa con un inventario de personal, el cual sirva para identificar a los ocupantes de todos los puestos de la organización en función de las posibilidades de ascenso?

SI:	6	60%
NO:	4	40%

- 7.- ¿Esta tabla de inventario de personal indica el puesto(s) donde el empleado puede ser promovido?

SI:	4	40%
NO:	6	60%

- 8.- ¿Se lleva a cabo en su empresa un examen sistemático de necesidades de entrenamiento y desarrollo de su personal?

SI:	4	40%
NO:	6	60%

9.- ¿Se entera a los nuevos empleados sobre los requisitos de los puestos específicos que van a desempeñar, según lo indicado en la descripción de puesto?

SI:	7	70%
NO:	3	30%

10.- ¿A través del entrenamiento y desarrollo, un empleado puede reducir a un mínimo los accidentes, el trabajo echado a perder y los daños a la maquinaria y/o equipo?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

11.- ¿Reduce inconformidades, quejas y ausentismo, cuando el empleado está bien entrenado y desarrollado?

SI:	7	70%
NO:	3	30%

12.- ¿El entrenamiento y desarrollo continuo, prepara y desarrolla empleados con alto valor para la organización?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 13.- ¿El entrenamiento y desarrollo continuo ayuda al empleado a - desarrollar su capacidad para aprender, adaptándose por sí mismo a nuevos métodos de trabajo, aprendiendo a usar nuevas clases de equipo y ajustándose a cambios mayores en el contenido del puesto y en las relaciones de trabajo?

SI:	9	90%
NO:	1	10%

- 14.- ¿Se manejan en su empresa esfuerzos de entrenamiento y desarrollo para mejorar ventas, abatir los costos de producción, obtener mejor trabajo de equipo, infundir mayor entusiasmo y aumentar la confianza en los empleados?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

#### IV.- ENTREVISTA DE EVALUACION.

1.- ¿Se lleva a cabo una entrevista formal de evaluación del desempeño con el empleado y éste último firma de enterado?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

2.- ¿La entrevista de evaluación proporciona la base para notar las deficiencias en el desempeño, con el objeto de elaborar planes para su mejoramiento?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

3.- ¿La entrevista de evaluación es un medio por el cual el supervisor y el empleado pueden cambiar ideas libremente en relación a la manera como el empleado ha desempeñado sus funciones y responsabilidades dentro de un período determinado?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

4.- ¿La entrevista de evaluación del desempeño proporciona información que puede revelar la necesidad de mejoramiento en la selección, colocación, políticas y procedimientos en su empresa?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

- 5.- ¿La entrevista de evaluación es un medio para descubrir y de--  
tectar necesidades de entrenamiento y desarrollo de sus empleados?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

- 6.- ¿La entrevista de evaluación ayuda a que el empleado adopte -  
una actitud realista ante sus perspectivas y tenga una clara -  
visión de la situación en la que se encuentra?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

- 7.- ¿El departamento de Relaciones Industriales de su empresa estudia,  
evalúa y emprende acciones correctivas sobre los informes  
de la entrevista de evaluación?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

- 8.- ¿La entrevista de evaluación proporciona las herramientas neces  
arias para que un supervisor diagnostique las causas de un dete  
rminado comportamiento a través del diálogo supervisor-em-  
pleado?

SI:	7	70%
NO:	3	30%

9.- ¿Su empresa acostumbra entrenar a sus supervisores en la técnica de evaluación del desempeño y, en especial, en la conducción y dirección de la entrevista?

SI:	6	60%
NO:	4	40%

10.- ¿La entrevista de evaluación de su empresa busca, entre otros, dos objetivos principales?

- 1.- Proporcionar una justificación por escrito para la fijación de sueldos.
- 2.- Motivar al empleado para mejorar su desempeño en el trabajo.

SI:	9	90%
NO:	1	10%

11.- ¿La entrevista de evaluación es uno de los elementos más fructíferos del programa de evaluación?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

12.- ¿La época de la preparación de las evaluaciones del personal - de confianza, acaba por ser una período de aprensiones e incomodidades, tanto para los supervisores como para los subordinados?

SI:	6	60%
NO:	4	40%

13.- ¿El desarrollo de la entrevista de la evaluación deberá satisfacer el cumplimiento de estimular el progreso y desarrollo del empleado, discutiendo los problemas, las necesidades, las innovaciones, las satisfacciones y las inconformidades que haya encontrado en el desempeño de su trabajo?

SI:	8	80%
NO:	2	20%

## 2. ANALISIS Y TABULACION DE RESULTADOS

### 2.1 SISTEMAS DE EVALUACION.

El éxito de las empresas depende en mucho del desempeño de cada uno de sus empleados. Para que pueda determinarse la contribución de cada empleado al cumplimiento de los objetivos de la organización, es necesario tener un programa formal de evaluación con objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos. Básicamente un programa de evaluación mide la eficiencia del empleado en su trabajo.

El 90% de las empresas Automotriz Terminal de México, cuentan con programas formales de evaluación del desempeño para sus empleados. Evidentemente buscan evitar los inconvenientes de una evaluación puramente subjetiva y para ello se ayudan de todos aquellos medios que permitan medir los factores del desempeño y las características y habilidades del empleado en un período dado, con la mayor objetividad posible.

Para ello recopilan una serie de datos específicos tales como: Cantidad y calidad de trabajo, planeación, organización, criterio, toma de decisiones, liderazgo, etc., que constituyen las bases aprovechables técnicamente en la evaluación del desempeño.

Es evidente que todas estas empresas hacen algún esfuerzo para determinar hasta que punto sus empleados están contribuyendo con su trabajo en los logros finales de la empresa. Esto representa un avance significativo en el proceso de administración de personal, si se tiene en cuenta que siempre se hacen juicios sobre los empleados para tomar múltiples decisiones que afectan directamente el desarrollo de los empleados. Ejemplo: Promociones, transferencias, aumentos de sueldo, despidos, etc.

Solamente una empresa, contesta no tener un programa formal de evaluación; pues el 80% de sus empleados son sindicalizados, el 20% restante, está integrado por ejecutivos y empleados de los departamentos de relaciones industriales y contabilidad. Sin embargo, comentan que esto no obsta para que los supervisores observen la forma en que los empleados están desempeñando sus asignaciones de trabajo y se estén formando impresiones acerca de su valor relativo en la empresa. Esta forma de evaluar es un intento altamente subjetivo de medir el desempeño del empleado. La dificultad más grave a la que pudiera enfrentarse la empresa en esta situación es que, sin información sistematizada reunida con regularidad y revisada periódicamente con el empleado, es difícil que un evaluador obtenga una opinión más objetiva del desempeño del empleado.

Las acusaciones de favoritismo y los inevitables desengaños que siguen, tienen un efecto negativo sobre las relaciones supervisor-empleado.

El 90% de los sistemas formales de evaluación comprenden un conjunto de métodos destinados a evaluar sistemáticamente la eficiencia de un empleado en su trabajo específico.

"Evaluación del desempeño" es la terminología más usada en las empresas estudiadas, para medir el grado de eficiencia del empleado en su trabajo, sin embargo, es común el uso de términos tales como: "Calificación de méritos" y "aumentos por méritos". Ambos conceptos están asociados con un plan de evaluación mediante el cual se califica a los obreros pagados por hora en escala que tienen asignados valores en puntos. Después se usan los puntos como criterios para determinar salarios, promociones y prestaciones. La "Calificación de Méritos" es un término utilizado en los Estados Unidos y se aplica sobre todo a la calificación de individuos que normalmente son pagados por hora.

El 90% de las empresas participantes, coinciden en opinar que el método de evaluación del desempeño mide resultados concretos y específicos del empleado.

En cuanto a la variedad de programas de evaluación aplicados, se obtuvo la siguiente información:

El 70% de las empresas encuestadas, desarrollan tres planes de evaluación diferentes y coinciden en señalar que en el caso de ejecutivos, el criterio para evaluarlos incluye factores tales como: Utilidades producidas, inventarios alcanzados, mejoramiento de la posición de mercado para un producto, reducción de tiempos perdidos e incidencia de accidentes, entre otros.

En el caso de los empleados, la investigación arroja que los factores de desempeño con mayor incidencia en los programas de evaluación son, entre otros, los siguientes: Cantidad y calidad de trabajo, comunicación, planeación, organización, análisis de problemas, desarrollo de personal, etc.

Finalmente este mismo grupo de empresas, también desarrollan programas de evaluación para el personal sindicalizado.

Otro grupo de empresas, representado por el 20% de la muestra, afirma que desarrollan dos planes de evaluación diferentes: Programas de Evaluación para Ejecutivos y Programas de Evaluación para Empleados.

Solamente una empresa dice tener un solo programa de evaluación de desempeño exclusivo para el personal sindicalizado, pues se trata de una empresa donde el 80% del personal de confianza es sindicalizado.

El 60% de las empresas analizadas, acostumbra realizar una evaluación - -

anual y encuentra ventajoso evaluar el desempeño en una fecha específica, tal como el aniversario de su ingreso a la compañía o bien evaluar al personal en un período determinado de cada año.

Se observa que las evaluaciones anuales generan equivocaciones en la administración, ya que los empleados se ven inclinados a realizar actos innecesarios o inoportunos cuando la fecha de evaluación está próxima, bajo el falso supuesto de que tal conducta producirá mejores resultados en la evaluación.

El 20% señala tener dos evaluaciones por año, las cuales se realizan cada una de ellas en un intervalo de seis meses. Esta práctica, según indican los jefes de personal, reduce la contaminación respecto a las variables que influyen en la evaluación. Entre éstas, citaron el cansancio del supervisor cuando tiene que hacer muchas evaluaciones en el mismo día, ya que cuando el supervisor debe calificar de veinte a treinta empleados en una misma jornada, se pueden producir múltiples desviaciones, acentuando, sobre todo, interferencias subjetivas, debido a la cantidad de evaluaciones a realizar y presiones por falta de tiempo.

Finalmente, el 10% realiza cuatro evaluaciones por año. Esta empresa recomienda evaluar, no menos de dos ni más de cuatro veces al año al personal de confianza. Esto no significa que el supervisor no puede utilizar los registros que prefiera para anotar los datos que estime importantes durante el período que transcurra entre una y otra evaluación, a fin de contar con más elementos para elaborar su opinión y eliminar las deficiencias incurridas durante evaluaciones pasadas.

El 10% restante no respondió la pregunta.

Por otra parte, el 90% de la muestra declaró evaluar el desempeño del empleado recién ingresado a la empresa, durante su período de prueba. Los empleados de nuevo ingreso, sin tomar en cuenta su entrenamiento, educación y experiencia anteriores, requieren que se les introduzca al ambiente de trabajo, se les capacite en la forma de desempeño de su trabajo, - así mismo se les informa los resultados que se esperan de ellos. La medición de la eficiencia en el puesto se hace a través de la evaluación del desempeño, la cual permite determinar en estas empresas, qué empleados - pueden ser retenidos al final del período acostumbrado de prueba.

El 70% de las empresas encuestadas señalaron comparar el resultado del - desempeño del empleado con objetivos previamente establecidos, sin embargo, pudimos observar a este respecto, que en general, los objetivos no - son señalados por escrito y las metas a alcanzar son transmitidas en pláticas informales entre el supervisor y el empleado.

En la misma forma son comunicadas las modificaciones a los objetivos y metas.

Los estudios de campo realizados en la industria automotriz terminal del país, indican que el 60% de sus empresas utilizan como método de evaluación, el de escalas discontinuas, por su fácil manejo y comprensión. No obstante que este método presenta algunas desventajas en el momento de su aplicación (efecto-halo, tendencia central, benevolencia).

Otro 20% de las empresas participantes, dicen aplicar el método de escalas continuas, calificando al empleado de acuerdo a una escala previamente determinada. En este tipo de escalas no se registran divisiones de - grados, por lo que el paso de un grado a otro se hace en forma continua.

Las escalas continuas tienen la ventaja de permitir mayor flexibilidad - en el momento de calificar, sin embargo, la proximidad entre los grados.

no permite una representación exacta de la realidad ya que es sumamente - difícil interpretar con precisión los diferentes grados del comportamiento del empleado en su trabajo.

Otro grupo de empresas que representa el 10% de la muestra, aplican el método de "Listas Checables de Ponderación". Consistente en la evaluación del desempeño por medio de una gran lista de frases que resultan de conductas observadas durante el desempeño del trabajo.

Esas frases se refieren a aspectos específicos de su actuación por lo que son en un número suficiente para reflejarla totalmente.

El supervisor que califica conoce las frases sobre las cuales se evalúa - al empleado, pero desconoce el valor específico que se le ha asignado a - cada frase de la lista. Solamente relaciones industriales conoce el valor de cada frase.

La tendencia actual de las empresas es evaluar lo que la persona hace, mucho más que lo que la persona es. En el pasado, el énfasis se había puesto en la evaluación del valor del empleado como persona.

Esto daba como resultado una apreciación de la iniciativa, personalidad - del empleado, capacidad para trabajar con los demás, etc.

Nemos podido observar que el interés más reciente de las empresas investigadas ha sido puesto en factores del desempeño, tales como: Cantidad, calidad, planeación, organización del trabajo, etc. Así ambos elementos, - las habilidades y características personales del empleado y los factores del desempeño se conjugan en el proceso de evaluación.

La descripción de puestos es, para el 70% de la muestra, el justificante - básico de la evaluación del desempeño. Opinan que sin el análisis y des-

cripción de puestos previos, resulta imposible proceder a la evaluación - del desempeño, por esta razón, dichas empresas la utilizan como herramien - ta principal del programa de evaluación del desempeño. En la descripción de puestos se señalan las funciones y responsabilidades, por ejemplo: Qué hace el empleado, qué herramientas utiliza, qué necesita saber, qué habili - dades requiere, qué tipos de problemas debe resolver y cómo ejecutar - las distintas tareas encomendadas.

En el 30% de las empresas restantes se observa la carencia de patrones de evaluación satisfactorios, ya que no existe un parámetro contra el cual - pueda compararse la actuación del empleado.

Sin la descripción de puestos se desconocen las funciones y responsabili - dades del puesto y, por consecuencia, se desconoce que tan bien o mal, el empleado está realizando su trabajo.

¿Son las justificaciones para aumento de sueldo, otro propósito de la eva - luación del desempeño?

Sí, esta es la costumbre en el 90% de las empresas estudiadas, sin embar - go, para justificar este punto de vista, obsérvese que el desempeño sólo es un factor entre muchos, que deben ser tomados en cuenta al conceder au - mentos de sueldo. Los rangos de sueldo relativos al puesto dentro de un tabulador, el análisis y valuación del puesto, así como la solvencia eco - nómica de la empresa, deberán ser tomados en cuenta. Existe la tendencia a distorcionar la evaluación para justificar el aumento. En el caso de - promociones, también son aplicables argumentos similares. Frente a este panorama, la recomendación sería, entonces, que las decisiones relativas a sueldos o a promociones, debieran hacerse en un momento diferente. Es preferible separar claramente el proceso de evaluación de la decisión de sueldos, dejando de por medio un período de tiempo razonable, ya que sí -

ambas cosas se mezclan, los resentimientos contra la decisión de aumento o contra los resultados de la evaluación, puede generar conflictos entre el personal.

La experiencia indica que las empresas cuya evaluación del desempeño está relacionada en forma directa con el aumento de sueldo, los supervisores - manipulan los aumentos de sueldo que desean otorgar a un empleado en particular, redactando posteriormente una evaluación del desempeño que justifique ampliamente el aumento propuesto.

Una de las contribuciones más relevantes de los sistemas formales de evaluación del desempeño en la industria automotriz terminal de México, es - que en el 80% de sus empresas, suministran información para la toma y ejecución de las decisiones en materias relativas a promociones, incrementos de sueldo, transferencias, entrenamiento y desarrollo y suspensiones de - sus empleados.

Provee la información previa necesaria, evitando así las imperfecciones y subjetivismos de los juicios para la toma de decisiones.

En la decisión sistematizada, disminuyen las influencias indebidas por hechos o sucesos que hayan tenido ocurrencia recientemente, ya que, se presume que todos los empleados han sido evaluados con los mismos criterios, ello trae como consecuencia la creación de expedientes laborales en forma sistematizada, que son de gran utilidad para tomar decisiones objetivas.

Los empleados muestran más respeto por la información que se conserva en registros de archivo riguroso, que por la que retiene la simple memoria - de la persona que decide.

El 70% de las empresas participantes señalan que sus programas de evalua-

ción estimulan y guían el desarrollo de sus empleados.

Los resultados de nuestra encuesta arrojan una gran discrepancia en cuanto a la utilización y aplicación de los factores del desempeño y de las características y habilidades del empleado.

No existe, en las empresas encuestadas, una definición clara de estos dos aspectos de la evaluación, con frecuencia se confunden. En la mayoría de las empresas se enumeran cinco o seis factores del desempeño y solamente una o dos características de las habilidades, la importancia que se le da a este último grupo es mínima.

El número promedio de factores del desempeño que las empresas participantes utilizan, oscila entre siete y diez y de tres a cuatro habilidades del empleado.

La definición de factores y habilidades es en algunos casos ambigua e imprecisa, un mismo concepto suele estar incluido en la definición de dos factores diferentes. Ejemplo:

Una de las empresas evalúa por separado estos dos factores:

Cooperación; trabaja en equipo con las personas que están relacionadas con sus funciones, razonamiento de los puntos de vista de los demás empleados.

Trabajo con los demás; relaciones con los demás, consideración para con los demás.

Como puede observarse, ambos conceptos califican un mismo comportamiento.

Pudimos observar que los factores del desempeño, que miden la eficiencia

del empleado en su trabajo, no reflejan las especificaciones de las condi ciones que prevalecerán para saber si un trabajo está bien hecho o mal he cho.

Los criterios están representados por factores aislados, no reflejan las condiciones reales del trabajo.

Observamos que factores tales como "asistencias y puntualidad", o bien - "confianza en sí mismo", tienen una participación directa en los resultados finales de la evaluación, mientras que otros como: "Toma de decisiones" y "desarrollo de personal", no son considerados.

Ahora bien, para que los resultados de la evaluación sean eficaces en la administración de personal, los estándares de trabajo deben ser medidos - en términos de factores de desempeño. Los factores deben reflejar el des empeño real del empleado. Los estándares de trabajo son el modelo de actuación contra el cual se compara el desempeño concreto del empleado.

Los factores de desempeño, son responsabilidades específicas que miden el grado de desempeño o eficacia obtenida en el puesto y las características y habilidades personales, es el conjunto de cualidades que el empleado ne cesita desarrollar para cumplir mejor sus funciones y responsabilidades - del puesto.

A continuación se observa el grado de incidencia en los factores del des empeño y características y habilidades personales de las empresas encues- tadas.

FACTORES DEL DESEMPEÑO	INCIDENCIA EN LAS EMPRESAS	CARACTERISTICAS Y HABILIDADES PERSONALES	INCIDENCIA EN LAS EMPRESAS
1.- Cantidad de trabajo	<u>90%</u>	1.- Creatividad	<u>40%</u>
2.- Calidad de trabajo	<u>90%</u>	2.- Iniciativa	<u>60%</u>
3.- Análisis de problemas	<u>10%</u>	3.- Persistencia	<u>10%</u>
4.- Toma de decisiones	<u>20%</u>	4.- Tenacidad	<u>20%</u>
5.- Planeación	<u>60%</u>	5.- Habilidad para trabajar con otros	<u>70%</u>
6.- Comunicación	<u>60%</u>	6.- Criterio	<u>60%</u>
7.- Organización	<u>40%</u>	7.- Actitud	<u>30%</u>
8.- Delegación	<u>20%</u>	8.- Adaptabilidad	<u>30%</u>
9.- Control	<u>30%</u>	9.- Persuasión	<u>10%</u>
10.- Seguridad	<u>20%</u>	10.- Liderazgo	<u>30%</u>
11.- Desarrollo del personal	<u>50%</u>	11.- Confianza en sí mismo	<u>30%</u>
		12.- Puntualidad y asistencia	<u>20%</u>

El uso de las evaluaciones sistematizadas gozan de una gran popularidad en la industria automotriz de México, indicando la importancia que ejerce una evaluación en el suministro de información para la toma de decisiones en materias relativas a promociones, transferencias, entrenamiento y desarrollo, aumentos de sueldo, etc.

Una evaluación técnica permite conocer el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en las promociones, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

Decisiones tomadas por las empresas de la industria automotriz terminal de México, como resultado de la evaluación del desempeño:

Bases para promociones y ascensos:	<u>90%</u>
Bases para incrementos de sueldo:	<u>90%</u>
Bases para transferencias:	<u>90%</u>
Bases para entrenamiento y desarrollo:	<u>80%</u>
Bases para descensos:	50%

En el 90% de las empresas investigadas, existen políticas formales de evaluación del desempeño, estas políticas describen las aplicaciones más comunes de las evaluaciones como dispositivo para mejorar la eficiencia en el trabajo.

Entre las políticas más comunes y que los departamentos de relaciones industriales de las empresas participantes buscan incrementar a través de -

las evaluaciones del desempeño citaremos las siguientes:

- Una política generalizada es aquella que propone mantener incentivos para un rendimiento superior. Intenta compensar a sus empleados en proporción a sus contribuciones. El 90% de las empresas investigadas relaciona la compensación individual con el desempeño en el trabajo.
- Otra política usual en la industria automotriz terminal, es aquella que propone "ascensos desde adentro", es decir, los puestos vacantes deben ser cubiertos por empleados de la misma empresa. Las evaluaciones del desempeño son ampliamente usadas en el 90% de las empresas analizadas, para identificar quiénes deben ser promovidos a puestos superiores.
- Para un gran número de empleados, supervisores y gerentes, una política de gran importancia personal es la que propone llevar al máximo la oportunidad del desarrollo personal. Esto significa que cada empleado recibirá la oportunidad de desarrollar sus habilidades y aptitudes. Las evaluaciones del desempeño son utilizadas en el 80% de las empresas encuestadas para sugerir qué empleados deberán recibir entrenamiento y/o desarrollo.

A pesar de todos los medios de que se vale la evaluación del desempeño, no pueden eliminarse totalmente los riesgos inherentes de la apreciación subjetiva, ya que ésta no se suprime ni puede suprimirse. Pero el conjunto sistemático de los medios en que se apoya, reduce considerablemente los riesgos que pueden derivarse del juicio del evaluador.

El 60% de las empresas participantes se ayudan de instructivos para facilitar a los supervisores la tarea de evaluación. Utilizando un mismo texto de referencia para la interpretación de los conceptos y términos, eliminando muchas dificultades semánticas y de comunicación que tan frecuen-

temente se suceden.

Conceptos como "persuasión", "actitud", "aptitud", etc., asumen un significado adecuado. Del mismo modo, se logra una comprensión uniforme de muchas técnicas administrativas.

El 40% de las empresas afirman no usar un instructivo que les permita eliminar los inconvenientes de las malas interpretaciones del sistema de evaluación que utilizan sus empresas. Sabemos que ningún método funciona perfectamente y el proceso de evaluación está sujeto a los vaivenes del error humano. Para que un sistema de evaluación tenga éxito, es necesaria la implantación de una filosofía básica apropiada que genere el apoyo continuo de todos los supervisores. Y esto se logra con la implantación de un "Instructivo de Evaluación" común y válido para todas las empresas.

Finalmente nuestra encuesta arrojó que el 20% de las empresas han logrado resultados altamente satisfactorios en la aplicación del sistema de evaluación; 50% han tenido resultados satisfactorios y el 30% restante, sus resultados han sido insatisfactorios.

## 2.2 SUPERVISION

La evaluación de una persona es tan antigua como el hombre mismo. Los - hombres por lo general han considerado el valor de otros hombres en una - variedad de situaciones y probablemente lo seguirán haciendo. Todos nos - otros evaluamos constantemente a las personas con quienes estamos en con- - tacto. La primera impresión que nos formamos se basa a menudo en la apa- - riencia física, el vestido, los modales personales y la manera de hablar. Los contactos subsiguientes pueden reforzar nuestra primera impresión o - modificarla, de todos modos, continuamente realizamos una apreciación de los demás y somos, a nuestra vez, objeto de una evaluación.

Ninguna de las empresas encuestadas, salvo una de ellas, elude el compro- - miso de evaluar a sus empleados, pues saben que el logro de sus objetivos depende en buena medida de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que - influyen en la ejecución del trabajo.

Desde el punto de vista legal, el artículo 17 del Código Laboral, define el "Contrato Colectivo de Trabajo", como: "Aquél en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra, bajo su dirección y dependencia su - servicio social", lo cual implica que quien debe señalar las modalidades sobre las cuales debe desarrollarse el servicio, es el patrón, de lo que se deduce que sólo él puede evaluar si la prestación se ajusta o no a lo señalado y, en consecuencia, si es correcto o incorrecto.

Confirma lo anterior el artículo 113, fracción I del mismo ordenamiento, al establecer como obligación de los empleados "desempeñar el servicio - contratado bajo la dirección del patrón o su representante, a cuya autori- dad estarán sometidos en todo lo concerniente al trabajo."

En el 90% de las empresas estudiadas, la evaluación del desempeño se realiza a través de los supervisores, quienes son representantes del patrón, ya que es esencial e indispensable que quien evalúa conozca de una manera inmediata y permanente, la forma como el empleado realiza su trabajo.

Los resultados de la investigación arrojan que el diseño y desarrollo de los programas de evaluación son responsabilidad del departamento de relaciones industriales en el 90% de las empresas de la muestra. Esta centralización se lleva a cabo para asegurar el correcto funcionamiento, vigilando no sólo la uniformidad en el diseño, sino también en la aplicación. Entre otras cosas, el departamento de relaciones industriales tiene la obligación de denunciar ciertas inconsistencias observadas para con el empleado evaluado, tales como dureza y suavidad en el trato, preferencias entre el personal, compromisos contraídos con los empleados, justificación de aumentos de sueldo.

Las empresas coinciden en opinar que el supervisor inmediato es quien realiza la evaluación, no obstante, que esta evaluación es revisada y aprobada por los dos siguientes niveles de supervisión en el 90% de las empresas, siendo en la mayoría de los casos el jefe y gerente del departamento, antes de ser comentada con el empleado a quien se está evaluando. Toda duda relacionada con los detalles de la evaluación, así como en la planeación del desarrollo, son aclaradas antes de discutir el contenido de la misma con el empleado.

Puede decirse que el supervisor inmediato siempre está haciendo juicios respecto a la actuación del empleado a sus órdenes, puesto que necesariamente tiene que apreciar si hizo bien o mal su trabajo y, en consecuencia, si se aplica debidamente en el desempeño de su labor, de modo que sea acreedor al mérito correspondiente frente a la empresa.

Aún más: En forma natural, se establece un criterio comparativo, puesto que se afirma que un empleado es más eficiente que otro; que algún empleado es óptimo en la calidad de producción; que otro más es absolutamente leal para la empresa, etc.

El supervisor que evalúa empíricamente a sus subordinados, tiene solo una idea vaga y muy general de su actuación y se expone a cometer errores por la falta de tiempo y método para formarse un criterio fundamentado respecto a cada uno de ellos. Como se encuentra en contacto íntimo y permanente con los empleados, ésta expuesto a que, aún inconscientemente, se desarrolle en él cierta simpatía o antipatía hacia sus subordinados, lo cual influirá en el momento de la evaluación.

La evaluación técnica y formal del 90% de las empresas encuestadas, debe reducir estos peligros y conseguir mejores relaciones del supervisor con los empleados. Le ayuda, además, a dar su opinión en los casos de promoción de empleados, aumentos de sueldo, transferencias, etc., en las que siempre se pide la opinión del supervisor, le ayuda también a juzgar analíticamente el desempeño del personal a su cargo, con lo que mejorará sin duda, su labor de supervisión

El 80% de las empresas investigadas juzgan esencial apoyar la autoridad y liderazgo del supervisor, a través de la evaluación del desempeño como parte integrante de su tarea de supervisión.

Las evaluaciones hechas por los supervisores de estas empresas, son bien vistas y aprobadas por la gerencia y dirección, de esta manera coinciden en apuntar que se mantiene un control jerárquico sobre el proceso de evaluación.

La evaluación tiene en sí misma, características positivas, por ejemplo:-

Cuando un supervisor evalúa el desempeño y potencial de los empleados que dependen de él, adquirirá una nueva y útil comprensión de ellos, estará más consciente de las labores que ellos desempeñan y sobre qué manera, el supervisor puede actuar como propiciador y acelerador del desarrollo de sus empleados. El también puede reconocer y evaluar sus propias facultades e incluso generar su desarrollo.

El desempeño de un empleado constituye siempre una preocupación para el supervisor, quien constantemente evalúa de una forma u otra el desempeño de cada uno de los empleados que supervisa. No obstante, que la evaluación objetiva se dificulta, el hecho de manifestar sus resultados por escrito, requiere una observación aguda y buen criterio.

Hasta cierto grado lo que se enuncia como desempeño de un empleado refleja el concepto del supervisor sobre su desempeño y las características más notables de su personalidad, tiende a describir la evaluación en términos de sus valores y de lo que entiende.

Así pues, los resultados de nuestra investigación indican que el éxito de las evaluaciones en el 70% de las empresas de la industria automotriz terminal en México, descansa considerablemente en la habilidad del supervisor para calificar.

Ningún método funciona perfectamente y el proceso de evaluación está sujeto a los vaivenes del error humano. Ningún método puede aislar completamente a los supervisores de los errores de la evaluación.

Sin embargo, el sistema mismo de evaluación puede ser ideado para ayudar a reducir al mínimo los efectos inconvenientes.

Para que un método tenga éxito en la aplicación, debe enfocarse sobre aná

lisis objetivos de actuación en términos de acontecimientos específicos - de logros o fracasos más que en los rasgos generales como criterios vagos.

Sin una filosofía básica apropiada que genere el apoyo continuo de todos los supervisores, los sistemas de evaluación tendrán un camino difícil. - Podemos observar que en el 60% de las empresas de la muestra, la evaluación del desempeño es frecuentemente manejada por el supervisor para aplicar castigos y recompensas dentro de su grupo de trabajo, el supervisor maneja las recompensas y/o castigos de acuerdo a sus apreciaciones, establece compromisos con sus empleados en una especie de "negociación implícita" más o menos así: "Voy a evaluarte bien, pero tú te comprometes a respaldar esa nota, haciendo un buen trabajo."

Por otra parte, a menudo los supervisores solicitan que las evaluaciones no sean dadas a conocer a los empleados con el fin de evitar reclamaciones y posibles fricciones. Por el contrario, si el supervisor tiene que respaldar sus evaluaciones, entonces se deben conservar registros de los antecedentes y circunstancias de la evaluación.

El entrenamiento del supervisor en el 50% de las empresas investigadas, - involucra una explicación acerca de la filosofía que sirve de base al sistema de evaluación. Los factores y escalas que miden cada factor, son cuidadosamente definidos, analizados y discutidos en sesiones.

No cabe duda que un avance significativo en buena parte de las deficiencias de los sistemas de evaluación, podrían mejorarse adiestrando y capacitando a los supervisores en las diversas técnicas de evaluación.

La otra mitad de las empresas estudiadas no informa a sus supervisores sobre el contenido del programa de evaluación de sus empresas, de ahí pueden originarse cierta confusión y malos entendidos en la aplicación del sistema. El resultado: Evaluaciones deficientes. Es obvio que la con--

fiabilidad de las evaluaciones en estas empresas, es con frecuencia baja.

Los errores de los sistemas de evaluación en las empresas automotriz terminal en México surgen de dos fuentes principales:

70% Surgen de las características técnicas del sistema mismo.

70% Surgen de la habilidad del supervisor para interpretar la técnica de evaluación.

### 2.3 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

La necesidad de entrenamiento y desarrollo, en el 90% de las empresas participantes, ha surgido en parte como consecuencia del acelerado cambio tecnológico. Los empleados de dichas empresas requieren de los conocimientos y las habilidades necesarias para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan en las mismas.

El rápido crecimiento de la industria automotriz terminal en México, ha originado un sinnúmero de operaciones complejas y versátiles, cuyas estructuras están siempre cambiando, por lo que dichas empresas requieren que sus empleados estén preparados para nuevas asignaciones y responsabilidades.

El entrenamiento y desarrollo es, para el 90% de las empresas encuestadas, un medio para preparar a los empleados en nuevos puestos, así mismo, para incrementar la eficiencia de fabricación.

Por otra parte, el principal propósito de los programas de entrenamiento y desarrollo del 90% de las empresas de la muestra, es, precisamente, desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización, así como lograr una mayor satisfacción en el desempeño de sus funciones y que contribuyan al logro de sus objetivos personales.

Como resultado de la aplicación de la evaluación del desempeño en el 60% de las empresas analizadas, se diseñan y desarrollan programas formales de entrenamiento y desarrollo para empleados.

Los programas de entrenamiento y desarrollo en estas empresas, implican tanto el entrenamiento como el desarrollo. Siendo más explícitos, podemos decir, que el entrenamiento se refiere a la preparación y el mejora-

de la ejecución de un puesto en particular, mediante el aprendizaje y adquisición de habilidades necesarias para su desarrollo. A través de esta función se perfeccionan habilidades y se adquieren nuevas. Las necesidades de entrenamiento surgen debido a que tanto las personas como los puestos cambian.

Se presentan requerimientos específicos de entrenamiento cuando los empleados son transferidos o promovidos y deben adquirirse nuevas habilidades o bien, cuando se incorporan nuevas técnicas de ejecución al puesto - que deben ser aprendidas.

El desarrollo de los empleados es inevitablemente una forma de autodesarrollo. Ninguna empresa puede desarrollar a sus empleados, los supervisores y/o jefes deben solamente proporcionar oportunidades e incentivos para que el empleado se desarrolle por sí mismo.

El entrenamiento y desarrollo sólo florece cuando se le impone la condición de continuidad. No deberá interrumpirse, los programas de entrenamiento y desarrollo deberán continuarse y revisarse regularmente. Un seminario o cierto curso impartido esporádicamente no contribuyen sustancialmente en el desarrollo del empleado.

Nuestra investigación arroja que los programas de entrenamiento y desarrollo en las empresas participantes, son aplicados con los siguientes fines:

- 1) El 70% de las empresas estudiadas instruye a los nuevos empleados sobre los requisitos del puesto específico que va a desempeñar, según lo indicado en la descripción del puesto.
- 2) A través del entrenamiento y desarrollo en el 90% de las empresas encuestadas, un empleado puede reducir a un mínimo los accidentes, el

trabajo mal ejecutado y los daños a la maquinaria y/o equipo.

- 3) En el 70% de las empresas, reduce inconformidades, quejas y ausentismo, cuando el empleado está bien entrenado.
- 4) El entrenamiento y desarrollo continuo, en el 90% de las empresas, prepara y desarrolla empleados con un alto valor para la organización.
- 5) En el 90% de las empresas, el entrenamiento y desarrollo continuo ayuda al empleado a desarrollar su capacidad para aprender, adaptándose por sí mismo a nuevos métodos de trabajo, aprendiendo a usar nuevas clases de equipo y ajustándose a cambios mayores en el contenido del puesto y en las relaciones de trabajo.
- 6) En el 80% de las empresas manejan esfuerzos de entrenamiento y desarrollo para mejorar ventas, abatir los costos de producción, obtener mejor trabajo de equipo, infundir mayor entusiasmo y aumentar la confianza.

No obstante de haber señalado con amplitud algunos de los objetivos que persiguen las empresas participantes al aplicar la evaluación del desempeño, podemos resumirlos en dos objetivos principales:

- 1) Mejorar el desempeño del empleado en su puesto actual.
- 2) Preparar al empleado para puestos superiores.

En general, el 90% de las empresas encuestadas se proponen, mediante estas actividades, mejorar la calidad de los empleados en su desempeño actual y futuro.

Reconocen que el entrenamiento y desarrollo tienen una influencia impor-

tante en la aplicación y utilización efectiva de todos los recursos humanos.

Estas mismas empresas concluyen diciendo que la aplicación de programas de entrenamiento y desarrollo es precisamente desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción y ajuste por su trabajo.

Las evaluaciones anuales del desempeño de los empleados son importantes, además de sus múltiples usos, porque proporcionan datos para la elaboración de un inventario de empleados. Este inventario de personal en el 40% de las empresas investigadas, refleja información básica acerca de los empleados, para futuras promociones y/o transferencias.

Desde este punto de vista, tanto los supervisores como los empleados están en posición de comprender uno de los objetivos de las evaluaciones.

Los supervisores de estas empresas pueden revisar sus necesidades de personal y plantear la acción a seguir a corto plazo y mediano y largo plazo, para garantizar su satisfacción, así mismo, autoevaluarse y calificar su posición dentro de la organización.

En este inventario de personal, el supervisor conoce cuáles son las capacidades de sus empleados actuales y cuáles son las posibilidades de ascenso. Este conocimiento es necesario para que el supervisor lleve a cabo una función de integración.

Para obtener una perspectiva global de la posición de los empleados, se elabora una tabla-inventario, que se integra indicando en una carta de organización, los puestos en función de la posibilidad de ascenso de cada empleado, así como las necesidades de entrenamiento y desarrollo futuro.

## 2.4 ENTREVISTA DE EVALUACION.

En el 80% de las empresas, la entrevista de evaluación del desempeño proporciona la base para detectar las deficiencias en el desempeño del trabajo y la elaboración de las medidas respectivas de corrección. En ocasiones, el empleado que comete errores, no comprende con exactitud lo que se esperaba de él, pero una vez que conoce cuáles son sus responsabilidades, estará en mejor posición para mejorar su desempeño.

El 20% de las empresas restantes, señalan la conveniencia de ocultar al personal los resultados de la evaluación, en virtud de los problemas que pudieran provocarse entre ellos y, que en ocasiones extremas, ha degenerado en verdaderos conflictos en perjuicio de las relaciones entre los supervisores y empleados.

La entrevista de evaluación tiene por objeto resumir y sistematizar las opiniones que se han formado acerca del desempeño del empleado.

Este informe de resultados en el 80% de las empresas de la muestra, resulta ser un medio por el cual el supervisor y el empleado pueden intercambiar ideas libremente en relación a la manera como el empleado ha desempeñado sus funciones y responsabilidades dentro de un período determinado.

Los resultados de nuestra investigación indican que el 80% de las empresas encuestadas, señalan los siguientes beneficios de la entrevista de evaluación.

- La entrevista de evaluación del desempeño proporciona información que revela la necesidad de mejorar la selección, colocación, políticas de personal y procedimientos de trabajo.
- La entrevista de evaluación es un medio para detectar necesidades de -

entrenamiento y desarrollo de sus empleados.

- La entrevista de evaluación ayuda a que el empleado obtenga una visión de sus perspectivas dentro de la empresa y de la posición en que se encuentra.

Las evaluaciones son de poco beneficio práctico si los resultados no son utilizados y tan sólo representan el cumplimiento de un trámite administrativo. Razón por la cual se observa que el 80% de los departamentos de relaciones industriales de las empresas encuestadas, estudian, evalúan y emprenden acciones correctivas sobre los informes de la entrevista de la evaluación. Estos informes son examinados, buscando evidencias que provoquen diversas acciones administrativas, tales como promociones, aumentos de sueldo, transferencias, despidos, etc.

El grado en el cual el programa de evaluación beneficie a las empresas encuestadas, depende en mucho de la calidad de las entrevistas que los supervisores tengan con los empleados. Pueden usarse diversos métodos de entrevista, pero el buen éxito con cualquiera de ellos requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los supervisores. Es por esto que el 60% de las empresas encuestadas acostumbra entrenar a sus supervisores en la técnica de evaluación del desempeño y, en especial, en la conducción y dirección de la entrevista.

Las entrevistas de evaluación no son fáciles de dirigir y, si se realizan en forma deficiente, pueden ser fuente de hostilidad y de malos entendidos.

El 40% restante no acostumbra entrenar a sus supervisores en la técnica de evaluación del desempeño y, en especial, en la conducción y dirección de la entrevista.

Coinciden en opinar el 90% de las empresas, que las entrevistas de evaluación en sus empresas, persiguen dos objetivos principales:

- 1) Proporcionar una justificación por escrito para la fijación de sueldos.
- 2) motivar al empleado para mejorar su desempeño en el trabajo.

Sin embargo, los dos propósitos están en conflicto. Como resultado, la entrevista se convierte en una discusión del sueldo en la cual el supervisor justifica la acción tomada y realmente esta discusión tiene poca influencia sobre el futuro desempeño en el trabajo. En consecuencia, podría parecer que para mejores resultados, los propósitos deben ser entendidos con claridad.

La entrevista de evaluación en el 80% de las empresas investigadas, es uno de los instrumentos más fructífero del programa de evaluación, ya que motiva al empleado para mejorar su desempeño en el trabajo.

La época de las evaluaciones del personal de confianza, acaba por ser un periodo de aprensiones e incomodidades para supervisores y empleados del 60% de las empresas analizadas.

Resultado de ello, es que muchos supervisores se limitan a seguir los pasos propios de la guía de la entrevista.

Para el 80% de las empresas estudiadas, la entrevista de evaluación estimula el progreso y desarrollo del empleado, discutiendo los problemas, las necesidades, las innovaciones, las satisfacciones y las inconformidades que haya encontrado en el desempeño de su trabajo.

La entrevista de evaluación proporciona, en el 70% de las empresas encues

tadas, las herramientas necesarias para que un supervisor diagnostique - las causas de un determinado comportamiento del empleado.

El éxito de una empresa depende en mucho del desempeño de su personal. - para que pueda determinarse la contribución de cada empleado a los resultados de la organización, es necesario tener un programa formal de evaluación del desempeño. Básicamente un programa de evaluación está diseñado para medir el grado de eficiencia en el trabajo y para comunicar esta información a los empleados de manera que la acepten y la usen en el mejoramiento de su desempeño en el trabajo.

La entrevista de evaluación reviste una importancia capital en un programa de evaluación, puesto que constituye la parte final del mismo. El supervisor puede identificar, a través del diálogo, las causas de un determinado comportamiento en el trabajo, orientando al empleado cuando la situación lo requiera.

El uso de la entrevista de evaluación, en la cual el supervisor analiza y discute con su empleado la evaluación de su trabajo, se ha generalizado - en el 90% de las empresas encuestadas, donde se desarrollan programas formales de evaluación del desempeño.

Estas empresas exigen que cada supervisor se reúna periódicamente en forma independiente con sus subordinados, para tratar con ellos los avances de su actuación en el trabajo. Proporciona también retroalimentación, - que ayuda al empleado a conocer con cierto detalle, los errores y aciertos de su desempeño. Le da oportunidad al supervisor para aconsejar al empleado acerca de cómo puede mejorar en su trabajo.

Por su parte los empleados de estas empresas firman el informe de evaluación como evidencia para justificar acciones futuras.

La entrevista de evaluación proporciona en el 80% de las empresas encuestadas, la base para notar las deficiencias en el desempeño, con el objeto de elaborar planes para su mejoramiento.

PARTE III

CAPITULO V

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y PLANEACION DEL DESARROLLO DEL EMPLEADO - EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL EN MEXICO.

## I.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### 1.1 CONCEPTO Y FINALIDAD.

La evaluación del desempeño es la apreciación objetiva de la actuación de cada empleado en su trabajo, para conocer su rendimiento y - promover su desarrollo.

Se establece como un medio de apoyo para lograr los objetivos de la empresa-crecimiento, productividad y rentabilidad y los objetivos - del empleado de crecimiento y progreso en su trabajo.

### 1.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACION.

La evaluación del desempeño es un elemento muy valioso para la administración de personal. Su principal aportación consiste en retroalimentar los resultados logrados; esto es, propiciar el mejor desempeño del trabajo de cada empleado, a partir del análisis responsable de su actuación.

El mejor desempeño del trabajo de cada empleado, significa dar mejores resultados en su puesto, haciendo más efectiva su contribución - a los objetivos generales de la empresa.

Al mismo tiempo, la evaluación apoya la consecución de las metas individuales de crecimiento y desarrollo de cada empleado dentro de la empresa, por lo que debe servir como base para acordar: Planes de - entrenamiento y desarrollo, promociones, aumentos de sueldo, obtención de incentivos, etc.

La evaluación juega un papel determinante en la actuación de cada je

fe, como tal. En la medida en que la haga y utilice adecuadamente, podrá conocer y mejorar su efectividad para lograr resultados, mediante la adecuada dirección de sus subordinados.

### 1.3 INFORMACION NECESARIA PARA EVALUAR.

Para realizar una buena evaluación se debe contar con la siguiente información:

- Historia del personal, es importante contar con ciertos datos de la persona que se va a evaluar. Ejemplo: Educación, familia, me dio social, etc.
- Descripción del puesto, para tener presentes las responsabilida-- des principales del puesto que ocupa el evaluado.
- Especificación del puesto para tomar en cuenta los requerimientos que se necesitan para desempeñarlo.
- Planeación de los objetivos previamente fijados.
- Programa individual de desarrollo para conocer cómo ha cumplido - el evaluado los compromisos contraídos en el semestre anterior pa ra su superación.

### 1.4 PERSONAL CUBIERTO POR EL PROGRAMA.

El programa se aplica a todo el personal de confianza de la empresa. Excluyendo al personal que ocupa puestos ejecutivos (gerentes, subdi rectores, directores, etc.)

También excluye a los obreros.

## 1.5 PERIODICIDAD.

La evaluación se realizará cada seis meses, por el jefe inmediato del evaluado, con el objeto de revisar y evaluar los objetivos previamente determinados entre ambos. Los periodos de evaluación se de terminarán conjuntamente entre la gerencia de la planta u oficina y la gerencia de relaciones industriales, tomando en cuenta las necesidades de trabajo de la planta(s) u oficina.

Las excepciones a la programación son las siguientes:

- 1.5.1 Empleados que en fecha próxima fueran a ser promovidos o transferidos a otro departamento.

Quando un empleado vaya a ser promovido o transferido y hayan transcurrido cinco meses de su última evaluación, el supervisor del departamento que lo libera, deberá realizar otra evaluación antes de la fecha de efectividad del cambio.

- 1.5.2 Supervisores que sean transferidos a otro puesto o que dejan de prestar sus servicios en la empresa.

Quando un supervisor lleva desempeñando su cargo por un mínimo de cinco meses y se encuentre en la situación anteriormente descrita, deberá evaluar el desempeño de aquellos colaboradores inmediatos que no hayan sido evaluados antes de abandonar su puesto.

- 1.5.3 Empleados cuyo desempeño sea insatisfactorio.

La evaluación del desempeño deberá efectuarse con mayor fre--

cuencia en casos específicos de ineficiencia en el trabajo; - la frecuencia de ellas se determinará conjuntamente por el departamento donde preste sus servicios el empleado y el departamento de relaciones industriales.

## 1.6 CONTENIDO DE LA EVALUACION.

La evaluación de personal abarcará los siguientes aspectos:

### 1.6.1 EVALUACION DE RESULTADOS.

Es la apreciación objetiva del rendimiento de un empleado en su trabajo.

Para hacer la evaluación se deben analizar los resultados logrados por el empleado en cada uno de los objetivos acordados en la planeación o en cada una de las responsabilidades de su puesto.

También se deben tomar en cuenta las aportaciones que haya hecho el empleado en forma adicional a los objetivos planeados o a las responsabilidades de su puesto.

Para que esta apreciación resulte objetiva, es importante considerar las circunstancias favorables o desfavorables que hayan influido en los resultados y la forma en que se aprovecharon o contrarrestaron.

### 1.6.2 EVALUACION DE HABILIDADES.

Es la apreciación de las aptitudes demostradas en el desempe-

ño del trabajo, contra los requerimientos que señala la especificación del puesto. Interesa evaluar exclusivamente aquellas que sean indispensables para el desempeño del trabajo.

El análisis de las habilidades señala las áreas fuertes del empleado, que son aquellas que apoyan sus resultados y propician su desarrollo dentro de la empresa. Es importante detectarlas para un mejor aprovechamiento de las mismas.

También señala las áreas débiles que están entorpeciendo los resultados y limitando su crecimiento. Es importante detectarlas para ayudar al empleado a superarlas.

## 1.7 INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

Para llevar a cabo la evaluación se utilizarán dos instrumentos:

- 1) Formato.
- 2) Entrevista de Evaluación.

### 1.- FORMATO.

Es la guía para preparar y realizar la evaluación; además sirve para recopilar objetivamente los datos más importantes de la evaluación y constituye un instrumento fundamental para el análisis de la información obtenida.

Esta forma contiene información sobre el desempeño de las funciones del empleado en el puesto actual, durante un periodo determinado.

La calificación general del desempeño actual será consecuencia de la evaluación de los factores de desempeño, los cuales, a su vez, son el resultado de la aplicación de las características personales del empleado en su trabajo; dicha calificación general, deberá justificarse amplia y objetivamente con comentarios pertinentes.

El formato de evaluación del desempeño propuesto consta de las siguientes partes:

#### 1.1 DATOS GENERALES.

Esta sección es llenada por el departamento de relaciones industriales. Los datos de esta sección son utilizados para identificar al empleado y consta de nombre, número de nómina, puesto, departamento, oficina o planta, antigüedad en el puesto y fecha de la evaluación.

#### 1.2 OBJETIVOS DEL PUESTO.

Todos los puestos dentro de la organización, aún los más sencillos, deben ofrecer ciertos resultados que constituyen su contribución específica al logro de los objetivos de la empresa.

Estos resultados u objetivos se deben ir planeando y realizando por el empleado y su supervisor, en un proceso de ajuste continuo a las necesidades y situaciones que la organización va enfrentando.

### 1.3 GUIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

- 1.- Los objetivos particulares de cada puesto deben estar orientados a los objetivos departamentales y generales de la empresa.
- 2.- Los objetivos deben ser discutidos con el empleado y supervisor antes de que se consideren establecidos formalmente, tomando en cuenta la descripción del puesto.
- 3.- El empleado y el supervisor deben estar de acuerdo en que los objetivos que se establezcan deben ser realistas y alcanzables. Cuatro o cinco metas u objetivos son suficientes para la mayoría de los puestos.
- 4.- Empleado y supervisor deben pactar el orden de importancia de los objetivos, estableciendo fechas de terminación y evaluación.
- 5.- Los resultados deben establecerse en términos cuantitativos siempre que ello sea posible.
- 6.- Tanto el empleado como el supervisor deben firmar el documento en que se establezcan por escrito los objetivos.

### 1.4 DESEMPEÑO ANTERIOR.

Esta parte también es llenada por el departamento de relaciones industriales, con objeto de proveer información de la fecha de la evaluación anterior, la calificación lograda y de si ésta proviene del puesto actual o de otro puesto.

### 1.5 CALIFICACION GENERAL DEL DESEMPEÑO ACTUAL.

Esta sección es llenada por el supervisor inmediato del empleado. La calificación general tiene los grados de: SOBRESALIENTE, EXCELENTE, MUY SATISFACTORIO, SATISFACTORIO E INSATISFACTORIO, y está determinada por el compendio de calificaciones que se otorguen a los diversos factores de desempeño, en función de la importancia relativa que tales factores tengan para el logro de objetivos y por los comentarios que justifiquen la calificación general. La apreciación de las características personales requeridas en el puesto, tienen por objeto clasificar al empleado las causas que originaron su calificación general del desempeño actual.

### 1.6 FACTORES DE DESEMPEÑO.

El desempeño deberá ser evaluado en términos de la calificación de cada uno de los factores de desempeño.

El empleado será calificado en cada factor de acuerdo a los resultados que se esperan de su actividad según el criterio siguiente:

- 1) (NA) NO APLICABLE. Debido a la naturaleza de las funciones del puesto del empleado no es aplicable este factor.
- 2) (S-) INSATISFACTORIO. En este factor el empleado no cumple con los requerimientos de desempeño del puesto que ocupa. Existen deficiencias que no permiten el desempeño esperado.

- 3) (S) SATISFACTORIO. En este factor, el empleado cumple con los requisitos mínimos de desempeño del puesto que ocupa; personalmente requiere supervisión directa y constante en el desempeño de su trabajo.
- 4) (S+) MUY SATISFACTORIO. En este factor el empleado sobrepasa los requerimientos del puesto que ocupa. Personalmente requiere poca supervisión.
- 5) (E) EXCELENTE. En este factor, el empleado sobrepasa notablemente los requerimientos de desempeño del puesto que ocupa. Personalmente requiere básicamente supervisión sobre resultados y muy poca sobre la forma de realizar su trabajo.
- 6) (SO) SOBRESALIENTE. En este factor el empleado desempeña excepcionalmente las funciones del puesto. Es una persona sumamente responsable. Requiere supervisión exclusivamente sobre resultados. Para que un empleado amerite la calificación de sobresaliente, debe encontrarse muy por encima de lo normal.

Las definiciones de los factores de desempeño son las siguientes:

#### CANTIDAD DE TRABAJO.

Medición de resultados cuantificables que cubren objetivos establecidos, previamente hechos del conocimiento del empleado; terminación del trabajo asignado en el tiempo establecido.

**CALIDAD DE TRABAJO.**

Grado de calidad de los resultados finales y precisión de las asignaciones de trabajo terminadas.

**ANALISIS DE PROBLEMAS.**

Desglose sistemático de los problemas en sus partes esenciales; recopilación de hechos y datos pertinentes, análisis de las consecuencias de las diferentes alternativas.

**TOMA DE DECISIONES.**

Habilidad para elegir oportunamente la mejor alternativa, en función del análisis previo.

**PLANEACION.**

Programación de objetivos y actividades estableciendo prioridades.

**DELEGACION.**

Asignación de funciones y actividades de acuerdo a los recursos y limitaciones de sus colaboradores, dirigiendo y orientándolos según se requiera.

**CONTROL.**

Utilización adecuada de medidas de control para detectar el logro de objetivos, toma de medidas correctivas, apego a las nor-

mas y estándares de la empresa, control de presupuesto.

#### HABILIDAD PARA COMUNICARSE.

Expresión de ideas en forma clara y lógica, oralmente y por escrito, en todos aquellos niveles con los que tenga contacto.

#### DESARROLLO DE PERSONAL.

Orientación y entrenamiento adecuado; detección de necesidades de desarrollo de sus colaboradores, planeación y seguimiento de las medidas tomadas.

#### SEGURIDAD.

Observaciones, comunicación y toma de acciones para evitar condiciones y actos inseguros; aplicación oportuna de los principios y normas de seguridad haciéndolas cumplir en su área, en los resultados, en su trabajo; instrucción y dirección al personal bajo su responsabilidad directa e indirecta, para el conocimiento y cumplimiento de las reglas de seguridad.

#### 1.7 CARACTERISTICAS PERSONALES.

Bajo la lista de características personales se han enumerado una serie de habilidades que ayudan a definir la personalidad laboral del empleado en su trabajo. Estas deberán ser evaluadas con el fin de informar al empleado del origen de su calificación general del desempeño, en función del requerimiento de dichas características en el puesto que ocupa.

El criterio de calificación es el siguiente:

- (NA) NO APLICABLE. Dado el contenido del puesto que ocupa el empleado no se requiere evaluar esta característica.
- (1) Para lograr el desempeño esperado en el puesto que ocupa, el empleado requiere desarrollar esta característica.
- (2) Esta característica personal le permite cumplir con los requerimientos de desempeño del puesto que ocupa.
- (3) Característica personal excepcional; le permite lograr resultados muy superiores a los requerimientos de desempeño del trabajo en el puesto que ocupa.

Definición de las características personales:

<b>CREATIVIDAD</b>	Habilidad para generar nuevas alternativas viables que se apliquen al trabajo.
<b>INICIATIVA</b>	Habilidad para decidir y actuar adecuadamente, anticipándose a instrucciones concretas.
<b>PERSISTENCIA</b>	Esfuerzo constante para la obtención de resultados a pesar de los obstáculos.
<b>HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS</b>	Habilidad para lograr resultados sin conflictos, trabajando con otros.

CRITERIO	Habilidad para analizar una situación, evaluar alternativas según sus consecuencias y decidirse por una de ellas, tomando riesgos calculados.
ADAPTABILIDAD	Habilidad para modificar conductas de acuerdo a las necesidades del trabajo.
PERSUACION	Habilidad para convencer con argumentos lógicos.
LIDERAZGO	Habilidad para influir en sus colaboradores y conducirlos a los resultados establecidos.
CONFIANZA EN SI MISMO	Grado de aceptación de nuevas responsabilidades en función de su habilidad y conocimientos.
ACTITUD	Entusiasmo por su trabajo; interés en la empresa; disposición para aceptar comentarios sobre su actuación, aunque éstos sean desfavorables.

### 1.8 COMENTARIOS.

En esta parte del formato se deberá ampliar la calificación dada a todos los factores de desempeño y explicar la evaluación de las características personales. Deberá incluir comentarios que le permitan al empleado tener una visión clara de su desem-

ño en el periodo calificado y de cómo afectan sus características personales este desempeño; se podrá hacer referencia a incidentes específicos que reflejen la objetividad de la evaluación.

#### 1.9 APROBACIONES.

Una vez que el supervisor haya terminado de llenar tentativamente el formato de evaluación del desempeño y planeación del desarrollo del empleado, ésta deberá ser revisada y aprobada por el siguiente nivel de supervisión antes de ser comentada con el empleado a quien se está evaluando. En los casos en que el siguiente nivel de supervisión sea inferior al de jefatura de departamento, deberán llevar, además, la aprobación del jefe del departamento. Toda duda relacionada con la evaluación del desempeño, así como la planeación del desarrollo, deberá ser aclarada antes de discutir la evaluación con el empleado.

#### 1.10 COMENTARIOS DEL EMPLEADO.

Esta sección debe ser llenada por el empleado, con sus comentarios sobre la evaluación realizada y su firma de enterado.

## 2.- ENTREVISTA DE EVALUACION

### 2.1 CONCEPTO Y FINALIDAD.

Es una plática formal entre el jefe y empleado para apreciar de común acuerdo, como éste último se ha desempeñado en su trabajo.

Para que la entrevista sea productiva debe enfocarse a lograr las siguientes finalidades:

- Mejorar la comunicación entre jefe y empleado.
- Manifiestar el reconocimiento de los resultados obtenidos.
- Reconocer las cualidades del evaluado, ayudándolo a encontrar la forma más efectiva de utilizarlas.
- Orientarlo en la forma de superar sus fallas.

### 2.2 AMBIENTE DE LA ENTREVISTA.

Es un elemento que se debe cuidar porque de él depende que se puedan lograr resultados favorables; al mismo tiempo propicia la libertad para actuar y expresar lo que se quiera con espontaneidad.

Por ser la oficina del jefe el lugar donde se lleve a cabo la entrevista, se recomienda de manera especial, cuidar LA PRIVACIA, evitar otros asuntos, llamadas telefónicas, etc.

Sugerencias para llevar a cabo la entrevista de evaluación:

- 2.2.1 Busque crear una atmósfera de confianza, amigable e informal, explicándole al empleado el objeto de la entrevista.

- 2.2.2 Hágale saber su opinión sobre su actuación en cada una de las principales funciones y responsabilidades. Empiece reconociendo sus puntos fuertes, siga con los débiles y si lo considera conveniente, termine con los fuertes nuevamente.
- 2.2.3 Aliéntelo a platicar con franqueza, hágale preguntas. Demuéstrele que usted tiene interés sincero en su trabajo y sus problemas. Sea claro y honesto.
- 2.2.4 Mantenga una actitud calmada y poco emocional. Hágalo sentir satisfecho si su trabajo ha sido efectivo; hágalo ver como puede mejorar si es que lo necesita.
- 2.2.5 Acuerdos Evaluador - Evaluado.

Haciendo un resumen de los aspectos sobresalientes, se irán acordando nuevos planes relacionados con el desempeño del trabajo y el desarrollo del empleado, llegando el jefe y el evaluado a un compromiso común. Este compromiso representará para el evaluado el responsabilizarse consigo mismo de superar su actuación y para con la empresa de contribuir en forma más efectiva, al logro de los objetivos de la misma.

Para el jefe, como representante de la empresa, significará la obligación de orientar y apoyar al empleado en todo lo que demanden su superación y desarrollo.

## 2.- PLANEACION DEL DESARROLLO

### 2.1 CONCEPTO Y FINALIDAD

Es el plan de acción que contiene los medios que utilizará el empleado para mejorar el desempeño de su trabajo actual, indicando también las habilidades y/o conocimientos que el empleado requiere para ocupar puestos superiores. Es la planeación de la carrera del empleado dentro de la empresa.

Este plan debe ser el resultado más significativo y espontáneo del análisis que haga el empleado de su propia actuación. Es decir, al estar consciente de su rendimiento, será capaz de identificar los aspectos que faciliten o entorpecen sus resultados. Esto le permitirá comprometerse consigo mismo y con la empresa para desarrollar más - sus áreas fuertes y superar sus áreas débiles, poniendo en práctica los medios necesarios.

El deseo de superación es una actitud personal, un acto voluntario - en el que el empleado se compromete consigo mismo de su actuación. - Por ello el evaluado es el único responsable de su autodesarrollo; - ya que nadie como él, conoce lo que quiere y lo que necesita para su desarrollo.

El supervisor debe estar pendiente para reconocer las necesidades de sus subordinados, propiciando el interés en cada uno de ellos por su propio desarrollo. Como representante de la empresa debe proporcionarle los medios necesarios para el mejoramiento de su actuación y - en el caso de no estar a su alcance, orientarlos para que por ellos mismos busquen los adecuados.

## 2.2 CONTENIDO DE LA PLANEACION.

El programa individual de desarrollo consta de tres parte:

- Planeación del desarrollo para el puesto actual.
- Planeación del desarrollo para puestos futuros.
- Determinación del potencial de desarrollo.

Contiene información sobre las necesidades de desarrollo que en el puesto actual requiere el empleado para poder desempeñarlo debidamente, la determinación del potencial de desarrollo que éste tiene; los puestos que puede llegar a ocupar y los conocimientos y habilidades que en cada caso requiere para poder ocuparlos.

## 2.3 OBSERVACIONES PARA EL SUPERVISOR.

La naturaleza de esta información es absolutamente confidencial, ya que los planes de desarrollo podrían originar, entre otras situaciones, transferencias a otros puestos que se encuentran actualmente ocupados por otras personas. De ser conocido este tipo de información, se podría dar origen a graves problemas de administración de personal, tales como incertidumbre, inseguridad, sobre estimación, etc.

Por otra parte, si al empleado se le informa que su capacidad le permite ocupar determinado puesto y posteriormente, ya sea porque las funciones del puesto cambiaran, porque la eficiencia del empleado disminuya o porque hubiera un mejor prospecto, el empleado no fuera promovido, es lógico pensar que aparecerán relaciones de descontento, insatisfacción y frustración y, como consecuencia, una mayor rotación de personal, bajo nivel de moral, etc. Al discutir la evaluación con el empleado, el supervisor podrá mencionarle, en forma gene

ral y si el caso lo amerita, que puede llegar a ocupar puestos de ma yo r responsabilidad dentro de la empresa, pero cuidando de no mencionar puestos especificos ni fechas concretas en que pueda suceder tal promoción.

## 2.4 INSTRUMENTO DE LA PLANEACION.

### 1.- FORMATO

Es la guía para preparar y realizar la planeación del desarro--  
llo; además sirve para recopilar los datos más importantes de -  
la planeación.

El formato de la planeación del desarrollo propuesto, consta de  
los siguientes datos:

#### 1.1 DATOS GENERALES

Esta sección es llenada por el departamento de relaciones  
industriales.

Los datos son utilizados para identificar al empleado y -  
consta de nombre, número de nómina, puesto, departamento,  
oficina o planta, antigüedad en el puesto y fecha de la -  
planeación.

#### 1.2 DETERMINACION DEL POTENCIAL DEL EMPLEADO

En esta sección se deberá indicar la estimación del poten-  
cial del empleado, entendiéndose por lo anterior, la capa-  
cidad que un empleado tiene para ocupar puestos de mayor -

responsabilidad dentro de la organización, superiores al nivel del puesto que está desempeñando actualmente, en función de los conocimientos, experiencias, habilidades y características personales, que exijan los puestos para los cuales se considera el potencial.

Los distintos grados para determinar el potencial son:

- 1.- (ND) NO DETERMINADO. Aplicado a aquellas personas que llevan poco tiempo desempeñando su labor. Normalmente se trata de empleados que llevan menos de seis meses en su puesto actual.
- 2.- (PL) POTENCIAL LIMITADO. Este grado se aplica a aquellas personas cuyas limitaciones en sus conocimientos, habilidades, experiencias y características personales, limitan su avance a puestos superiores en la organización. El desarrollo de estas personas estará por lo tanto, limitado a posibles cambios laterales, ya sea dentro de su departamento y/o oficina o en otros departamentos u oficinas.
- 3.- (PM) POTENCIAL MEDIO. Se aplica a aquellos empleados que en un lapso de uno a dos años, a partir de la fecha de la evaluación, estén capacitados para ocupar puestos clasificados en una o dos categorías arriba del puesto que desempeña actualmente.
- 4.- (PE) POTENCIAL ELEVADO. Este grado se aplica a aquellos empleados que en un lapso de uno a dos años, a partir de la fecha de la evaluación, estén capacita-

dos para ocupar puestos clasificados tres o cuatro - categorías arriba del puesto que ocupa actualmente.

5.- (PG) POTENCIAL GERENCIAL. Este último grado está reservado a empleados que hayan mostrado características específicas que lo definan como reemplazos viables para puestos de gerentes, en un plazo de cinco años o menos, a partir de la fecha de la evaluación.

### 1.3 NECESIDADES DE DESARROLLO EN EL PUESTO ACTUAL.

En esta sección se deberán indicar los conocimientos y/o - habilidades que requiere el empleado para mejorar el desempeño de su puesto actual. Estas necesidades deberán ser - formuladas tomando en cuenta, tanto las características - del puesto como las de la persona que lo desempeña, enumerándolas en orden de importancia.

### 1.4 NECESIDADES DE DESARROLLO PARA OTROS PUESTOS.

Esta sección está dividida en tres partes: En la parte A) se deben indicar los puestos que el empleado está capacitado para desempeñar de inmediato. En las partes B) y C), - los puestos de igual o mayor categoría que la del puesto - actual en los que se planea rotar o promover al empleado en los próximos dos a cinco años, para proporcionarle una mayor experiencia que contribuya a su desarrollo. Se debe - rá señalar el título del puesto y departamento u oficina - donde se encuentre. Deberá tomarse en cuenta el interés y capacidad mostrada por el empleado hacia otras áreas de - trabajo, diferentes a las que desempeña, ya que de ser así,

éstas deberán ser igualmente anotadas en dicha sección. -- También se deberán indicar los conocimientos y/o habilidades que el empleado requiera aprender y/o mejorar para poder ocupar los puestos señalados tanto en la parte A) como en la parte B) y C).

#### 1.5 REEMPLAZOS.

En esta sección deberá indicarse el nombre de aquellos can  
didatos que por su experiencia y capacidad puedan reemplazar de inmediato o en un lapso máximo de un año, al emplea  
do que está siendo evaluado.

El reemplazo puede provenir tanto de un cambio lateral como de la promoción de otro empleado.

Esta información le permite al supervisor determinar mejor cuál es su inventario de recursos humanos.

#### 1.6 RESPONSABLES DEL PLAN DE DESARROLLO.

Esta sección deberá llevar el nombre y la firma del supervisor que preparó y de la que revisó y aprobó dichos planes de desarrollo. Estas personas se responsabilizarán de que esos planes de entrenamiento y desarrollo se lleven a cabo.

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

Nombre \_\_\_\_\_ No. Nombre \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_  
 Depto. \_\_\_\_\_ Oficina o Planta \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en el Puesto \_\_\_\_\_ Fecha de la Evaluación \_\_\_\_\_  
MES AÑO MES DIA AÑO

**OBJETIVOS DEL PUESTO**

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

CALIFICACION GENERAL DEL DESEMPEÑO ACTUAL							DESEMPEÑO ANTERIOR			EN EL		EN OTRO	
							CALIFICACION	MES	AÑO	PUESTO	PUESTO		
<b>FACTORES DE DESEMPEÑO</b>	NA	0-	0	0+	1	2	<b>CARACTERISTICAS PERSONALES (EN EL PUESTO ACTUAL)</b>	NA	1	2	3		
CANTIDAD DE TRABAJO							CREATIVIDAD						
CALIDAD DE TRABAJO							INICIATIVA						
ANALISIS DE PROBLEMAS							PERSISTENCIA						
TOMA DE DECISIONES							HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS						
PLANEACION							CONTERNO						
DELEGACION							ADAPTABILIDAD						
CONTROL							PERSUASION						
HABILIDAD PARA COMUNICARSE							LIBERAZGO						
DESARROLLO DEL PERSONAL							CONFIANZA EN SI MISMO						
SEGURIDAD							ACTIVUD						

**COMENTARIOS: (JUSTIFIQUE AMPLIAMENTE LA CALIFICACION GENERAL ARRIBA MARCADA)**

**FINOR DE INDICAR LOS CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES QUE EL EMPLEADO DEBERIA APRENDER O MEJORAR PARA OCUPAR LOS PUESTOS MENCIONADOS EN EL ANVERSO DE ESTA HOJA.**

<b>A</b>	
<b>B</b>	
<b>C</b>	

**REEMPLAZOS**

**FINOR DE INDICAR LOS REEMPLAZOS POSIBLES PARA EL EMPLEADO, TANTO DE INMEDIATO COMO CERRITO DE UN PERIODO MAXIMO DE UN AÑO.**

NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO	FINOR DE INDICAR	
			INMEDIATO	A UN AÑO

**RESPONSABLES DEL DESARROLLO**

PREPARO		REVISO Y APROBO	
NOMBRE		NOMBRE	
PUESTO		PUESTO	
FIRMA		FIRMA	



**NECESIDADES DE DESARROLLO EN EL PUESTO  
ACTUAL**

FAVOR DE INDICAR LOS CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES QUE LE SEAN NECESARIAS AL EMPLEADO PARA  
DESEMPEÑAR DEBIDAMENTE EL PUESTO ACTUAL.

Empty space for indicating the necessary knowledge and skills for the current position.

PREPARO		REVISO Y APROBO	
NOMBRE		NOMBRE	
PUESTO		PUESTO	
FIRMA		FIRMA	

**COMENTARIOS DEL EMPLEADO**

Empty space for employee comments.

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ DIA \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

### 3.- CONCLUSIONES

La evaluación de los cuestionarios nos ha permitido asomarnos al estado actual de los sistemas de evaluación de un sector económico tan importante en nuestro país, como lo es la industria automotriz terminal.

La definición de los puntos que podamos considerar como débiles y su crítica, podrán hacer que éstos, en un momento dado, sean mejorados. La intención primordial de este estudio es que los sistemas de evaluación, como herramienta en la toma de decisiones, pueda proveer de la información exacta y oportuna en un mundo donde se reclama cada día más eficiencia y exactitud.

Entre las observaciones y propuestas más relevantes de nuestro estudio, podemos citar las siguientes:

#### OBSERVACION NO. 1:

No existe un criterio uniforme en cuanto a la periodicidad en la aplicación de la evaluación del desempeño.

#### PROPUESTA:

La evaluación del desempeño deberá realizarse cada seis meses, por el jefe inmediato del evaluado. Las fechas exactas en que ocurrirán se determinarán conjuntamente entre la gerencia de la planta u oficina y la gerencia de relaciones industriales, tomando en cuenta las necesidades de trabajo de la planta (s) u oficina.

#### OBSERVACION NO. 2:

No se cuenta con la información suficiente y adecuada que apoye la evalua

ción del desempeño.

**PROPUESTA:**

Para realizar una buena evaluación se deberá contar con la siguiente información:

Historia del personal, descripción del puesto, especificación del puesto, planeación de los objetivos previamente fijados y el programa individual de desarrollo.

**OBSERVACION NO. 3:**

No hay una definición clara y por escrito de lo que se espera del empleado y sus objetivos.

**PROPUESTA:**

Los objetivos particulares de cada puesto deben estar orientados a los objetivos departamentales y generales de la empresa.

Los objetivos deben ser discutidos con el empleado y supervisor antes de que se consideren establecidos formalmente.

El empleado y supervisor deben pactar el orden de importancia de los objetivos, estableciendo fechas de terminación y evaluación.

Los resultados deben establecerse en términos cuatitativos siempre que - ello sea posible.

Tanto el empleado como el supervisor deben firmar el documento en que se

establezcan por escrito los objetivos.

**OBSERVACION NO. 4:**

El propósito principal de la evaluación del desempeño es el incremento de sueldo.

**PROPUESTA:**

La evaluación del desempeño es un elemento muy valioso para la administración de personal. Su principal aportación consiste en retroalimentar los resultados logrados; esto es, propiciar el mejor desempeño del trabajo de cada empleado, a partir del análisis responsable de su actuación.

El mejor desempeño del trabajo de cada empleado, significa dar mejores resultados en su puesto, haciendo más efectiva su contribución a los objetivos generales de la empresa.

Al mismo tiempo, la evaluación apoya la consecución de las metas individuales de crecimiento y desarrollo de cada empleado dentro de la empresa, por lo que debe servir como base para acordar: Planes de entrenamiento y desarrollo, promociones, aumentos de sueldo, obtención de incentivos, etc.

**OBSERVACION NO. 5:**

Existe una confusión entre los términos factores del desempeño y características y habilidades del empleado.

**PROPUESTA:**

Los factores de desempeño, son responsabilidades específicas que miden el

grado de desempeño o eficacia en el puesto y las características y habilidades personales, es el conjunto de cualidades que el empleado necesita desarrollar para cumplir mejor sus funciones y responsabilidades del puesto.

Se proponen definiciones de cada uno de los factores por separado, así como de cada una de las características personales.

**OBSERVACION NO. 6:**

No existe una comprensión uniforme de la técnica administrativa del sistema de evaluación, originando dificultades semánticas y de comunicación.

**PROPUESTA:**

El presente procedimiento de evaluación del desempeño y planeación del desarrollo del empleado, permitirá unificar criterios en el proceso de evaluación del desempeño.

**OBSERVACION NO. 7:**

Las evaluaciones subjetivas del supervisor parten de la ineficiencia y poca confiabilidad y validez de los sistemas de evaluación aplicados.

**PROPUESTA:**

El problema de validez se resuelve con la fijación de objetivos para cada puesto en particular y su evaluación consiste precisamente en medir el alcance de esos objetivos previamente establecidos para un periodo determinado.

La confiabilidad queda garantizado en la estabilidad y consistencia del sistema mismo de evaluación del desempeño.

**OBSERVACION NO. 8**

No se observa una filosofía básica apropiada que respalde el sistema de evaluación; por lo que con frecuencia los supervisores la utilizan para aplicar castigos y recompensas.

**PROPUESTA:**

La evaluación del desempeño se establece como un medio de apoyo para lograr los objetivos de la empresa-crecimiento, productividad y rentabilidad y los objetivos del empleado de crecimiento y progreso en su trabajo.

**OBSERVACION NO. 9**

No se le informa al supervisor sobre las partes que integran el proceso de evaluación del desempeño.

**PROPUESTA:**

No cabe duda que en buena parte, las deficiencias de los sistemas de evaluación, podrían mejorarse adiestrando y capacitando a los supervisores.

**OBSERVACION NO. 10**

No cuentan con inventario de personal, por lo que carecen de información sistematizada que refleje la situación real y futura de los empleados en términos de promociones, transferencias y descensos.

**PROPUESTA:**

Consideramos importante la estimación del potencial del empleado, entendiéndose por lo anterior, la capacidad que un empleado tiene para ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa, superiores al nivel del puesto que está desempeñando actualmente, en función de los conocimientos, experiencias, habilidades y características personales, que exijan los puestos para los cuales se considera el potencial.

Se toman en cuenta también las necesidades de desarrollo en el puesto actual, así como las necesidades de desarrollo para otros puestos.

**OBSERVACION NO. 11**

No existen "parrillas de reemplazos" dentro de los inventarios de personal.

**PROPUESTA:**

Deberá entenderse como aquella parte de la planeación, donde se indican los nombres de aquellos candidatos que por su experiencia y capacidad, puedan reemplazar de inmediato o en un lapso de un año, al empleado que está siendo evaluado.

El reemplazo puede provenir tanto de un cambio total como de la promoción de otro empleado.

Esta información le permite al supervisor determinar mejor cuál es su inventario de recursos humanos.

**OBSERVACION NO. 12**

No existe un entrenamiento adecuado para los supervisores en la técnica - de conducción y dirección de la entrevista.

**PROPUESTA:**

Para que la entrevista sea productiva debe enfocarse a lograr las siguientes finalidades:

- Mejorar la comunicación entre jefe y empleado.
- Manifestar el reconocimiento de los resultados obtenidos.
- Reconocer las cualidades del evaluado, ayudándolo a encontrar la forma más efectiva de utilizarlas.
- Orientarlo en la forma de superar sus fallas.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia, Fernando.  
Administración de Recursos Humanos.  
México: Editorial Trillas, 1976.
- 2.- Blum, Milton y Naylor, James C.  
Psicología Industrial; sus Fundamentos Teóricos y Sociales.  
México: Editorial Trillas, 1977.
- 3.- Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W.  
Administración de Personal.  
México: Editorial C.E.C.S.A., 1981.
- 4.- Dunnette, Marvin D. y Kirchner, Wayne K.  
Psicología Industrial.  
México: Editorial Trillas, 1975.
- 5.- Flipppo, Edwin B.  
Principios de Administración de Personal  
Bogotá, Colombia: Editorial McHraw-Hill, 1978.
- 6.- Hodgetts, M. Richard y Altman, Steven.  
Comportamiento en las Organizaciones.  
México: Nueva Editorial Interamericana, 1981.
- 7.- Lininger, Charles A. y Warwick, Donald R.  
La Encuesta por Muestreo: Teoría y Práctica.  
México: Editorial C.E.C.S.A., 1982.
- 8.- Manual de la Administración de Recursos Humanos.  
Ford Motor Company, S. A., México.
- 9.- Odiorne, George S.  
Administración por Objetivos; Nuevo Sistema para la Dirección.  
México: Editorial Limusa, 1981.
- 10.- McFarland, Dalton E.  
Administración de Personal; Teoría y Práctica.  
México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 1972.

- 11.- Orueta.  
Técnicas de Dirección de Personal.  
México: Editorial Limusa, 1977.
- 12.- Pigors, Paul y Myers, Charles A.  
Administración de Personal; Un Punto de Vista y un Método.  
México: Editorial C.E.C.S.A., 1979.
- 13.- Reyes Ponce, Agustín.  
Administración por Objetivos.  
México: Editorial Limusa, 1979.
- 14.- Reyes Ponce, Agustín.  
Administración de Personal. Segunda Parte.  
México: Editorial Limusa, 1979.
- 15.- Siegel, Laurence.  
Psicología Industrial.  
México: Editorial C.E.C.S.A., 1975.
- 16.- Sierra Plana, José Luis.  
Valoración y Retribución del Personal en Pequeña y Mediana Empresa.  
España: Ediciones Deusto, 1974.
- 17.- Strauss George y R. Sayles Leonardo.  
Personal: Los Problemas Humanos de la Dirección.  
México: Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, 1976.
- 18.- Terry, George.  
Principios de Administración.  
México: Editorial C.E.C.S.A., 1981.
- 19.- Werther, William B. y Davis Keith.  
Dirección de Personal y Recursos Humanos.  
México: Editorial McGraw-Hill, 1982.
- 20.- Yoder, Dale.  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales.  
México: Editorial C.E.C.S.A., 1981.