



265-
no 2
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

ANA MARIA ESPERANZA ALEMAN FERNANDEZ

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. EUGENIO SISTO VELASCO**

MEXICO, D. F.

1987



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.

I N D I C E

T E M A

P A G I N A

I.- METODOLOGIA BASICA.

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	2
2. RECOPIACION DE LA INFORMACION	3
3. CLASIFICACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION..	4
4. OBJETIVO DEL ESTUDIO	5

II.- ANTECEDENTES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1. CONCEPTO DE EVALUACION	7
2. CONCEPTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8
3. HISTORIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ...	10
. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, CAPITULO II ...	14

III.- MARCO TEORICO.

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ...	16
2. PROCESO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	18
3. FINALIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO .	21
4. RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACION DEL DESEM- PEÑO	25
5. LIMITACIONES, ERRORES Y BENEFICIOS DE LA E- VALUACION DEL DESEMPEÑO	39
. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, CAPITULO III ..	47

IV.- METODOS Y SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1. METODO DE ESCALA GRAFICA	51
2. SISTEMA DE LISTAS CHECABLES	55
3. METODO DE SELECCION FORZADA	57

4.	METODO DE INCIDENTES CRITICOS	61
5.	SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ...	64
6.	SISTEMA DE COMPARACION	70
7.	METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO	74
8.	CENTROS DE EVALUACION	77
9.	METODO DE FRASES DESCRIPTIVAS	78
10.	METODO DE GRADACION	79
11.	METODO DE EVALUACION EN GRUPO	80
12.	METODO DE AUTO-EVALUACION	81
13.	METODO DE ORDENAMIENTO	82
14.	METODO DE EVALUACION POR COMPAÑEROS	83
15.	METODO DE CRITERIOS MIXTOS	84
16.	METODO DE ENSAYOS	85
17.	METODO DE RANGOS DE EVALUACION	86
18.	METODO DE SUPERPOSICION DE PERFILES	87
19.	METODO DEL CONCENSO COMUN	88
.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, CAPITULO IV ...	89

V.- ENTREVISTAS DE EVALUACION.

1.	DEFINICION DE ENTREVISTA	94
2.	PROPOSITOS DE LAS ENTREVISTAS DE VALUACION .	95
3.	TECNICA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION	98
4.	DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION ..	104
.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, CAPITULO V	106

VI.- SISTEMA PROPUESTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1.	INTRODUCCION	109
2.	OBJETIVO	110
3.	POLITICAS	111
4.	METODOLOGIA	112
5.	INSTRUCTIVO	114
6.	INSTRUMENTOS DE EVALUACION :	
-	CUESTIONARIO DE CALIFICACION DE MERITOS..	118
-	CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION	125

- DESCRIPCION DE FUNCIONES 151
- CURRICULUM VITAE 152
- ENTREVISTA DE EVALUACION DE PERSONAL ... 154
- 7. TABLA GENERAL ESTANDARIZADA DE VALORES POR
CONCEPTO 158
- 8. CEDULA DE EVALUACION 160

- VII.- ANALISIS COMPARATIVO DEL SISTEMA PROPUESTO DE -
EVALUACION DEL DESEMPEÑO 162

- BIBLIOGRAFIA 165

I. M E T O D O L O G I A B A S I C A

1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

EL TEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO FUE ELEGIDO EN BASE AL INTERES PERSONAL Y A UNA CURIOSIDAD DE CONOCER MAS A FONDO LAS CARACTERISTICAS Y LOS EFECTOS QUE DE TAL MATERIA SE OBTIENEN, YA QUE CONSIDERO DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL BUEN DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION, YA SEA DEL SECTOR PUBLICO O PRIVADO, EL ADECUADO CONTROL QUE RESPECTO A LOS RESULTADOS DE LA OPERACION DEBE HABER, YA QUE ESTO CONLLEVA A LA OBTENCION DE UNA PRODUCTIVIDAD MAYOR Y CON MAS EFICIENCIA.

LA INVESTIGACION ES DE TIPO DOCUMENTAL Y SE RECURRIO TANTO A FUENTES DIRECTAS COMO INDIRECTAS, ENTRE ESTAS FUENTES DEBE DESTACARSE ADENAS DE LIBROS REFERENTES A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL BASICAMENTE, LOS ESTUDIOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, TANTO DEL SECTOR PUBLICO COMO DEL PRIVADO, LOS CUALES FUERON ANALIZADOS PARA OBTENER UN PANORAMA MAS AMPLIO DE LA APLICACION DE LA EVALUACION EN NUESTRO PAIS. AUNQUE EL ANALISIS NO ESTE PLASMADO EN ESTE DOCUMENTO, CABE MENCIONAR QUE FUE DE TOTAL INFLUENCIA PARA EL SISTEMA DE EVALUACION PROPUESTO.

SE HACE LA ACLARACION QUE ESTA INVESTIGACION ESTA BASADA EN INFORMACION OBTENIDA DE FUENTES DE ORIGEN EXTRANJERO, PRINCIPALMENTE DE ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, YA QUE NO SE ENCUENTRA BIBLIOGRAFIA AL RESPECTO DE AUTORES QUE ADAPTEN LOS CONOCIMIENTOS QUE SOBRE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EXISTEN A LA IDIOSINCRASIA DE NUESTRO PAIS.

2.- RECOPIACION DE LA INFORMACION.

ENTENDIENDO POR RECOPIACION DE LA INFORMACION, EL ACOPIO DE LA --
MISMA, OBTENIDA DE LAS DIFERENTES FUENTES CONSULTADAS SOBRE LOS --
PUNTOS CONTENIDOS EN EL INDICE, CABE MENCIONAR QUE LA LABOR DE RE-
COPIACION DE DATOS PARA LA TESIS QUE NOS OCUPA, ABARCO PRINCIPAL-
MENTE LIBROS, ADEMAS DE EXPEDIENTES OFICIALES, TESIS PROFESIONALES
Y ESTUDIOS PARTICULARES.

LA RECOPIACION DE LA INFORMACION FUE REALIZADA EN VARIAS BIBLIOTE-
CAS PUBLICAS, EN LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMI-
NISTRACION DE LA UNAM, EN LA SECRETARIA DE GOBERNACION, EN LA SE--
CRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, EN LA BIBLIOTECA DE LA PRO-
PIA AUTORA Y EN EMPRESAS PRIVADAS, AUNQUE EN ESTAS ULTIMAS NO SIEM-
PRE SE LOGRO OBTENER LA INFORMACION.

3.- CLASIFICACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

LA INFORMACION CONFORME SE FUE RECOPILANDO SE CONCENTRO EN CARPETAS Y SE FUE CLASIFICANDO DE ACUERDO A LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL INDICE PRELIMINAR.

POSTERIORMENTE EL MATERIAL RECOPIADO FUE EVALUADO DE MANERA CUALITATIVA Y POR TEMAS, CON LO QUE SE PROCEDIO A REALIZAR EL DOCUMENTO EN UNA PRIMERA FASE; EL CUAL FUE REVISADO POR EL ASESOR, QUIEN EMITIO SUS JUICIOS Y RECOMENDO ALGUNAS MODIFICACIONES DE DIVERSA INDOLE; EN BASE A LA REVISION, LA TESIS FUE CORREGIDA Y MODIFICADA. ESTA ACCION FUE LLEVADA A CABO PARALELAMENTE A LA ELABORACION DE LA TESIS.

4.- OBJETIVO DEL ESTUDIO.

DESARROLLAR UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES DE NUESTRO PAIS PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS, IDENTIFICANDO OBJETIVAMENTE EL DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL NIVEL MEDIO, EN EL PUESTO QUE LE FUE ASIGNADO, PERMITIENDO CON ELLO EL TRATAMIENTO DE DICHS RECURSOS SEGUN SE REQUIERA EN CADA CASO.

II. ANTECEDENTES DE LA

EVALUACION DEL

DESEMPEÑO

1.- CONCEPTO DE EVALUACION.

LA ACCION DE EVALUAR ES VALORAR O FIJAR UN VALOR Y CONSISTE EN ANALIZAR, ESTUDIAR Y CONSIDERAR LO EXAMINADO.¹

REFIRIENDOSE A LA ADMINISTRACION, LA EVALUACION PRETENDE CONSIDERAR LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DE ESTA CIENCIA, O SEA, LLEGAR A DETERMINAR EL GRADO DE EFICIENCIA, PARA LO CUAL, SE VAN A APRECIAR LOS RESULTADOS DE LA ACCION, COMPARANDOLA CON EL PLAN ESTABLECIDO, CAUSAS DE LAS DESVIACIONES Y POSIBLES MEDIDAS DE CORRECCION QUE AMERITEN NUEVOS PLANES.

AMPLIANDO ESTE CONCEPTO DIREMOS QUE EN TODOS LOS CAMPOS DE LA ADMINISTRACION, PARA LA TOMA DE DECISIONES, EL TITULAR NECESITA DISPONER DE INFORMACIONES SOBRE EL INSUMO Y LOS RESULTADOS PROBABLES DE LAS POSIBLES MEDIDAS O PROGRAMAS DE ACTUACION. CUANTO MAS FIDELIGNAS, VALIDAS Y PRECISAS SEAN ESTAS INFORMACIONES, MAYOR SERA LA PROBABILIDAD DE ORGANIZAR LOS FINES Y LOS MEDIOS DE UN PROGRAMA DE ACTUACION, DE TAL MANERA QUE ESTE ARROJE RESULTADOS OPTIMOS. PROCURARSE Y VALORAR ESTAS INFORMACIONES ES LO QUE DENOMINAMOS EVALUACION.²

COMO NOS DICE MUSTO STEFAN LA EVALUACION SE HA IDO CONVIERTIENDO --CADA VEZ MAS EN PARTE INTEGRANTE DE LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO. CABE MENCIONAR QUE ALGUNOS AUTORES LA DEFINEN COMO "EL CONTROL DEL EXITO O FRACASO DE MEDIDAS O PROYECTOS, EN EL SENTIDO DE IDENTIFICAR Y MEDIR SUS RESULTADOS".

POR DIFERENTES QUE SEAN LAS MANERAS DE CONCEBIR EL FIN Y LOS METODOS DE LA EVALUACION; SU DEFINICION SE PUEDE REDUCIR A QUE, SE REFIERE A LA INVESTIGACION Y LA MEDICION DE LA EFICIENCIA DE UN PROYECTO. DE AHI QUE CALIFIQUEMOS COMO EVALUACION Y EN TERMINOS MUY AMPLIOS, LA EXPLORACION SISTEMATICA DE LA EFICIENCIA DE PROYECTOS O PROGRAMAS.

2.- CONCEPTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

EL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL PERSONAL SE DENOMINA COMUNMENTE E VALUACION DEL DESEMPEÑO, Y GENERALMENTE SE ELABORA A PARTIR DE PRO GRAMAS FORMALES DE EVALUACION, BASADOS EN UNA RAZONABLE CANTIDAD - DE INFORMACIONES RESPECTO A LOS EMPLEADOS Y SU DESEMPEÑO EN EL CAR GO.

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ES UN SISTEMA DE APRECIACION DE LA AC- TUACION DEL INDIVIDUO EN EL CARGO Y DE SU POTENCIAL DE DESARROLLO, JUZGANDO SU VALOR, EXCELENCIA Y CUALIDADES. ESTA EVALUACION PUE- DE HACERSE MEDIANTE DISTINTOS ENFOQUES QUE RECIBEN DIFERENTES DE NOMINACIONES, COMO POR EJEMPLO, EL TERMINO TRADICIONAL DE "CALIFICA- CION DE MERITOS" EL CUAL ESTA ASOCIADO A UN PLAN DE EVALUACION - EN EL CUAL LOS EMPLEADOS SON EVALUADOS CASI SIEMPRE POR SISTEMAS - DE ESCALAS QUE TIENEN UNIDADES DE VALOR, LAS QUE SE UTILIZAN PARA DETERMINAR EN TERMINOS NUMERICOS SI LOS EMPLEADOS MERECEAN AUMENTOS DE SUELDO, PROMOCIONES U OTRAS RECOMPENSAS TANGIBLES. CON LA A- PPLICACION DE EVALUACION DE RENDIMIENTO A LOS NIVELES DE DIRECCION, SE HA HECHO POPULAR EL TERMINO " EVALUACION DEL DESEMPEÑO ". EN- TRE OTRAS DENOMINACIONES SE PUEDEN SEÑALAR LAS SIGUIENTES : "EVA- LUACION DEL MERITO ", " EVALUACION DE LOS EMPLEADOS ", " INFORME - DE PROGRESO ", " EVALUACION DE LA EFICIENCIA FUNCIONAL ", ETC.³

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ES UN CONCEPTO DINAMICO, YA QUE LOS EM PLEADOS SON EVALUADOS CONTINUAMENTE, BIEN SEA FORMAL O INFORMALMEN- TE, ADEMÁS DE QUE CONSTITUYE UNA TECNICA DE DIRECCION IMPRESCINDI- BLE EN LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA, YA QUE ES UN MEDIO A TRAVES - DEL CUAL SE PUEDEN ENCONTRAR PROBLEMAS DE SUPERVISION DE PERSONAL, DE INTEGRACION DEL EMPLEADO A LA EMPRESA O AL CARGO QUE OCUPA AC- TUALMENTE, DEL NO APROVECHAMIENTO DE EMPLEADOS CON UN POTENCIAL -- MÁS ELEVADO QUE AQUEL QUE ES EXIGIDO PARA EL CARGO, DE MOTIVACION, ETC. DE ACUERDO CON LOS TIPOS DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS, LA EVA LUACION DEL DESEMPEÑO COLABORA EN LA DETERMINACION Y EN EL DESAR LLO DE UNA POLITICA ADECUADA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

NINGUNA EMPRESA PUEDE ELUDIR CALIFICAR A SUS TRABAJADORES, PUES SU ÉXITO DEPENDE DE QUE ESTOS REALICEN SUS LABORES DE ACUERDO CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS, LO CUAL IMPLICA JUZGAR AQUELLAS CUALIDADES -- QUE INFLUYEN EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

SIEMPRE EXISTE ALGUN JUICIO DE LOS SUPERVISORES RESPECTO DE LOS MÉRITOS DEL TRABAJADOR A SUS ÓRDENES, PUESTO QUE FORZOSAMENTE TIENEN QUE APRECIAR SI HIZO BIEN O MAL SU LABOR Y, EN CONSECUENCIA, SI APLICA DEBIDAMENTE SUS APTITUDES Y ESFUERZO, DE MODO QUE SEA ACREEDOR AL MÉRITO CORRESPONDIENTE FRENTE A LA EMPRESA.

CABE MENCIONAR QUE CUANDO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SE REALIZA -- DE UNA MANERA EMPÍRICA, LA CALIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES SE FUNDA EXCLUSIVAMENTE EN APRECIACIONES SUBJETIVAS, Y CONSISTE EN UN ANÁLISIS GLOBAL, INDIFERENCIADO E IMPRECISO DEL CONJUNTO DE LAS CUALIDADES QUE REQUIERE UN OBRERO PARA HACER UN BUEN TRABAJO, QUE CORRESPONDE A UN PERÍODO DE TIEMPO INDEFINIDO, Y NO SE CONSIGNA NI -- SE CONSERVA EN REGISTROS ESPECIALES.⁴

EN BASE A LO ANTERIOR PODEMOS DECIR QUE UNO DE LOS RECURSOS IMPORTANTES DE LAS EMPRESAS, ES ADOPTAR UNA FILOSOFÍA QUE RESPALDE UNA ADMINISTRACIÓN ENFOCADA HACIA EL DESARROLLO, A TRAVÉS DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. TAL FILOSOFÍA DEBE RECONOCER Y -- COMPENSAR LOS RESULTADOS, NO SOLAMENTE DANDO ESTÍMULO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESARROLLO, SINO QUE TAMBIÉN A LA LARGA DEBE DAR UNA EJECUCIÓN MEJOR.

3.- HISTORIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

LA EVALUACION DE UNA PERSONA POR OTRA, 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 CONTINUARAN HACIENDO. LA MAYORIA DE LAS EVALUACIONES DE ESTE TIPO, SIN EMBARGO, ESTAN HECHAS EN UNA FORMA CASUAL Y NO SISTEMATICA, DANDOSELE POCA CONSIDERACION A LOS ELEMENTOS IMPORTANTES COMPRENDIDOS EN EL PROCESO EVALUATIVO. NO OBSTANTE LOS PROGRAMAS FORMALES DE EVALUACION SON DISTINTOS, YA QUE CUENTAN CON OBJETIVOS CLARAMENTE ENUNCIADOS Y CON UN SISTEMA BIEN ORGANIZADO PARA ALCANZARLOS.⁶

LOS SISTEMAS FORMALES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO NO SON RECIENTES. LA HISTORIA NOS CUENTA QUE ANTES DE LA FUNDACION DE LA COMPANIA DE JESUS, SAN IGNACIO DE LOYOLA UTILIZABA UN SISTEMA COMBINADO DE INFORMES Y DE NOTAS DE LAS ACTIVIDADES Y PRINCIPALMENTE DEL POTENCIAL DE CADA UNO DE LOS JESUITAS. EL SISTEMA CONSISTIA EN AUTOCLASIFICACIONES HECHAS POR LOS MIEMBROS DE LA ORDEN, INFORMES DE CADA SUPERVISOR RESPECTO DE LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS E INFORMES ESPECIALES HECHOS POR CUALQUIER JESUITA QUE CREYERA PODER INFORMACIONES SOBRE SU PROPIO DESEMPEÑO O EL DE SUS COLEGAS, INFORMACION A LA CUAL EL SUPERVISOR NO PODIA TENER ACCESO DE OTRA MANERA.

EN LOS ESTADOS UNIDOS EN 1842, EL CONGRESO APROBO UNA LEY QUE OBLIGARA A LOS JEFES DEL DEPARTAMENTO EJECUTIVO DEL SERVICIO PUBLICO FEDERAL A REALIZAR UN INFORME ANUAL, EN EL QUE SE DECIA ENTRE OTRAS COSAS, SI CADA UNO DE LOS SUBORDINADOS HABIA SIDO APROVECHADO CORRECTAMENTE, Y SI LA DESTITUCION DE UNOS PARA PERMITIR LA ADMISION DE OTROS CONDUCCIA A UN MEJOR DESEMPEÑO EN EL SERVICIO PUBLICO. EN 1945 EL ENTONCES PRESIDENTE DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, JAMES POLK, ORDENO QUE ESOS INFORMES LE FUERAN ENVIADOS DIRECTAMENTE. EN EL TRANSURSO DE LAS DECADAS SIGUIENTES SE EXPERIMENTO Y SE ABANDONO UNA ENORME CANTIDAD DE SISTEMAS DE EVALUACION. A PARTIR DE 1880 EL EJERCITO AMERICANO DESARROLLO UN SISTEMA DE EVALUACION MAS FUNCIONAL QUE IMPRESIONO AL PRESIDENTE ---

BENJAMIN HARRISON QUIEN INICIALMENTE SUGIRIO Y DESPUES DIO UNA ORDEN EN LA QUE EXIGIA A LOS DEPARTAMENTOS ADOPTAR EL SISTEMA UTILIZADO POR EL MINISTERIO DE LA DEFENSA, COSA QUE FUE REALIZADA CON Poca UNIFORMIDAD.

CABE MENCIONAR QUE LOS METODOS PARA LA EVALUACION DEL PERSONAL QUE SE USAN EN LA ACTUALIDAD HAN EVOLUCIONADO A PARTIR DE UN PROCEDIMIENTO DESARROLLADO POR WALTER DILL SCOTT, AUTOR PRINCIPAL DE UNO DE LOS PRIMEROS TEXTOS SOBRE ADMINISTRACION DE PERSONAL. PARA CALIFICAR A LOS VENDEDORES. ESTE PROCEDIMIENTO CONOCIDO COMO ESCALA DE CALIFICACION DE PERSONA A PERSONA, COMPRENDIA LA COMPARACION DE EL DESEMPEÑO DE LOS VENDEDORES CONTRA DETERMINADOS INDIVIDUOS CUYO DESEMPEÑO REPRESENTABA ESTANDARES A DISTINTOS NIVELES. FUE ADAPTADO PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DEL EJERCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS DURANTE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, PERO DESDE ENTONCES HA SIDO REEMPLAZADO POR OTROS METODOS QUE REPRESENTAN MEJORES TECNICAS Y QUE SON MAS CONSISTENTES CON LOS PROPOSITOS DE LA EVALUACION. EN LOS DIAS QUE SIGUIERON A LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, EL ENFOQUE EN LA INDUSTRIA ESTABA EN LA EVALUACION DE PERSONAL EN TRABAJOS DE OFICINA Y DE FABRICA QUE SE ENCONTRABAN EN LOS NIVELES INFERIORES EN LA JERARQUIA DE LA ORGANIZACION.⁷

ASINISMO LA EXPERIENCIA MILITAR FUE TAN RAPIDAMENTE ASIMILADA POR EL MUNDO EMPRESARIAL, QUE EN 1918, LA GENERAL MOTORS YA POSEIA UN SISTEMA DE EVALUACION FORMAL PARA SUS EJECUTIVOS, SIN EMBARGO, A PARTIR DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, LOS SISTEMAS FORMALES REGULARES Y ESCRITOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO TUVIERON UN DESARROLLO EFECTIVO.

DURANTE MUCHO TIEMPO, LOS ADMINISTRADORES SE PREOCUPARON EXCLUSIVAMENTE DE LA EFICIENCIA DE LA MAQUINA, COMO MEDIO DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA. ESTE LLEGO AL COLMO DE INTENTAR LA CAPACIDAD OPTIMA DE LA MAQUINA, DANDOLE DIMENSIONES PARALELAS AL TRABAJO DEL HOMBRE Y EXPIDIENDO CON BASTANTE PRECISION EL TIPO DE FUERZA MOTRIZ REQUERIDO, EL RENDIMIENTO, POTENCIAL, EL RITMO DE OPERACION, LA NECESIDAD DE LUBRICACION, EL CONSUMO ENERGETICO, LA ASISTENCIA PERIODICA PARA SU MANTENIMIENTO Y EL TIPO DE AMBIENTE -

EXIGIDO PARA SU FUNCIONAMIENTO.

EL ENFASIS SOBRE EL EQUIPO Y EL CONSECUENTE ENFOQUE MECANICISTA DE LA ADMINISTRACION NO RESOLVIO EL PROBLEMA DEL AUMENTO DE LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACION. EL HOMBRE CONFIGURADO COMO UN APRETA BOTONES, ERA VISTO COMO UN OBJETO MOLDEABLE A LOS INTERESES DE LA EMPRESA Y FACILMENTE MANIPULABLE, YA QUE SE CREIA ESTABA MOTIVADO EXCLUSIVAMENTE POR OBJETIVOS SALARIALES Y ECONOMICOS. CON EL TRANSCURRIR DE LOS TIEMPOS SE VERIFICO QUE LAS EMPRESAS LOGRARON RESOLVER PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA PRIMER VARIABLE (LA MAQUINA) SIN EMBARGO NO SE OBTUVO PROGRESO ALGUNO CON LA SEGUNDA VARIABLE (EL HOMBRE) Y LA EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES AUN DEJABA MUCHO QUE DESAR.

A PARTIR DE LA HUMANIZACION DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION Y CON EL SURGIMIENTO DE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS, OCURRIÓ UNA REVERSION DE ESTE ENFOQUE, Y LA PRINCIPAL PREOCUPACION DE LOS ADMINISTRADORES PASO A SER EL HOMBRE. LOS MISMOS ASPECTOS ANTERIORMENTE COLOCADOS FRENTE A LA MAQUINA PASARON A COLOCARSE AHOORA FRENTE AL HOMBRE.

A CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR SURGIERON INVESTIGACIONES PARA CONOCER Y MEDIR LA POTENCIALIDAD DEL HOMBRE; PARA LLEVARLO A APLICAR PLENAMENTE SU POTENCIAL; PARA QUE FUESE MAS EFICIENTE Y MAS PRODUCTIVO; PARA ENCONTRAR LA FUERZA BASICA QUE IMPULSE SUS ENERGIAS A LA ACCION; Y PARA CONOCER CUAL ES EL AMBIENTE MAS ADECUADO PARA SU FUNCIONAMIENTO.

OBVIAMENTE SURGIERON UNA INFINIDAD DE RESPUESTAS QUE PROVOCARON UNA GANA ENORME DE INFORMACIONES E HICIERON POSIBLE EL SURGIMIENTO DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS CAPACES DE CREAR CONDICIONES PARA UNA EFECTIVA MEJORIA DEL DESEMPEÑO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA, SI NO PRINCIPALMENTE, POR EL PROPIO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. SEGUN ESTE NUEVO ENFOQUE, MEDIANTE EL TRABAJO SE VISLUMBRA CONCIENTE O INCONCIENTEMENTE LAS PERSPECTIVAS DE SATISFACCION Y DE AUTOREALIZACION QUE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS LE PERMITIERAN ALCANZAR.

INNUMERABLES INVESTIGACIONES REVELARON CIERTAS ASPIRACIONES FUNDA-

MENTALES QUE CONDICIONAN EL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA, TALES COMO : EL DESEO DE SENTIRSE NECESARIO E IMPORTANTE -- PARA LA ORGANIZACION A LA QUE PERTENECE; EL DESEO DE SENTIR EL INTERES DEL JEFE POR SU EXITO O BIENESTAR; EL DESEO DE RECIBIR RECONOCIMIENTO Y APROBACION DE LO QUE HACE, PRINCIPALMENTE CUANDO TIENE EXITO Y CUANDO PRODUCE PROVECHO A LA ORGANIZACION; EL DESEO DE RECIBIR CONSIDERACION Y RESPETO POR MEDIO DE UN TRATAMIENTO CAPAZ DE MANTENER SU AMOR PROPIO Y SU AUTOAPRECIACION; EL DESEO DE PARTICIPAR Y DE SENTIRSE INTEGRADO Y FELIZ DENTRO DE UN AMBIENTE DE -- RELACIONES HUMANAS COMPATIBLES; EL DESEO DE SENTIRSE COMPRENDIDO POR SUS SUPERIORES EN CUANTO A LOS PROBLEMAS PERSONALES QUE LO AFFECTAN Y QUE MUCHAS VECES CONDICIONAN SU PENSAMIENTO Y SU ACCION; EL PERCIBIR POSIBILIDADES CLARAS DE PERMANENCIA EN LA ORGANIZACION, DE PROGRESO Y DE FUTURO; Y VISUALIZAR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES--CAPACES DE HACERLO SENTIRSE ORGULLOSO DE SER MIEMBRO DE LA ORGANIZACION.

COMO SE HIZO NOTAR ANTES, EL CAMBIO EN EL ENFASIS, ASI COMO EL DESARROLLO DE CONCEPTOS MAS RECIENTES PARA LA MEDICION, HAN DADO COMO RESULTADO NUEVOS METODOS DE EVALUACION, LOS CUALES LLEVADOS A CABO ADECUADAMENTE PUEDE PROPORCIONAR UN REGISTRO FORMAL DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO Y DE LOS ESFUERZOS EN EL PASADO PARA ALCANZAR EL MEJORAMIENTO, EL CUAL PUEDE SER USADO PARA FUNDAMENTAR ACCIONES -- POSTERIORES RELATIVAS A ESE PERSONAL.⁸

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO II

- 1.- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN. SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. SEGUNDA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V.; 1984, P. 53 Y 54.
- 2.- CUMMINGS L. L. Y SCHWAB DONALD P. RECURSOS HUMANOS, DESEMPEÑO Y EVALUACION. PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V.; 1985, P. 38.
- 3.- CHIAVENATO IDALBERTO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL MC'GRAW-HILL ; 1983, P. - 300.
- 4.- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL, SEGUNDA PARTE. DECIMACUARTA ED; MEXICO ; EDITORIAL LIMUSA, S. A.;1984 P. 165.
- 5.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 297, 298 Y 299.
- 6.- CHRUDEN HERBERT J. Y SHERMAN ARTHUR W. ADMINISTRACION DE PERSONAL. SEXTA DE.; MEXICO ; COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S. A.; 1980, P. 239.
- 7.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. ADMINISTRACION DE PERSONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS. PRIMERA ED.; ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ; EDITORIAL SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.; 1984, P. 164.
- 8.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P. 244.

III. M A R C O T E O R I C O

1.- OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

CONSIDERANDO QUE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO NO ES UN FIN, SINO UN INSTRUMENTO, UN MEDIO, UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA, PODEMOS MENCIONAR COMO OBJETIVOS FUNDAMENTALES: CON RESPECTO AL SUBORDINADO, PROPORCIONAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y CONDICIONES DE EFECTIVA PARTICIPACION, TENIENDO PRESENTE POR UNA PARTE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y POR OTRA, LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES, ESTO PERMITIENDO DAR A CONOCER A LOS EMPLEADOS PERIODICAMENTE, SI SU TRABAJO ES DEFICIENTE, SI PUEDE MEJORARSE O SI SE ENCUENTRA EN UN NIVEL DESEABLE DE EFICIENCIA.¹ EL TRABAJADOR PUEDE ENTONCES CORREGIRSE, PERFECCIONARSE Y PREVENIR SANCIONES Y QUIZA DESPIDOS, O SEA QUE SE LLEVA A CABO UNA RETROALIMENTACION AL TRABAJADOR PARA QUE CONOZCA LOS ADELANTOS QUE HA HECHO, Y SE HAGA CONCIENTE DE SUS FALLAS Y DE LA POSICION QUE GUARDA ANTE SU JEFE Y LA EMPRESA. ADEMÁS SE LE HACE VER LAS CARACTERISTICAS QUE NECESITA Y DEBE DESARROLLAR PARA OCUPAR, EVENTUALMENTE O EN DETERMINADA FECHA UN PUESTO SUPERIOR. ESTIMULA ADEMÁS SU ESFUERZO, YA QUE LO VE RECOMPENSADO AL MENOS CON EL RECONOCIMIENTO DE SUS SUPERVISORES. CUANDO TENGA QUE APLICARSE AL TRABAJADOR ALGUNA SANCION POR DEFICIENCIA EN SUS LABORES, ESTE NO PODRA ALEGAR DESCONOCIMIENTO DE SU SITUACION FRENTE A LA ORGANIZACION, PORQUE PERIODICAMENTE SE LE HA ESTADO INFORMANDO SOBRE SU COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA MISMA.²

EL TRABAJADOR CUYOS MERITOS SON CALIFICADOS, PROBABLEMENTE SE ESNE RARA, PUES SABE QUE SE LE OBSERVA Y CALIFICA, QUE SU ESFUERZO NO PASA INADVERTIDO, Y QUE LA ORGANIZACION TOMA INTERES EN SU TRABAJO.

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO AYUDA AL SUPERVISOR A DISTINGUIR EL ELEMENTO QUE REALMENTE TRABAJA DE AQUEL QUE LO SIMULA; COSA QUE SU CEDE FRECUENTEMENTE TRATANDOSE DE TRABAJADORES CON SALARIO POR DIA, SOBRE TODO EN EMPRESAS DE PERSONAL MUY NUMEROSO.³

TODO ELLO SIRVE DE BASE PARA UN CAMBIO DE ACTITUDES CON EL FIN DE LOGRAR PRACTICAS MAS EFECTIVAS EN EL TRABAJO.

PARA EL SUPERVISOR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO CONSIGUE MEJORES RELACIONES CON SUS SUBORDINADOS, REDUCE LOS PELIGROS A QUE SE EXPONE QUIEN CALIFICA EMPERICAMENTE A SUS SUBORDINADOS TENIENDO SOLO UNA IDEA VAGA Y GLOBAL DE SUS CUALIDADES CON LO QUE SE ARRIESGA A COMETER ERRORES POR FALTA DE TIEMPO Y SISTEMA PARA FORMARSE UN CRITERIO FUNDADO RESPECTO A CADA UNO DE ELLOS, ADEMAS DE QUE SIN DARSE CUENTA, SE DESARROLLA EN EL SIMPATIA HACIA ALGUNOS, LO CUAL ENTORPECERA SU CRITERIO PARA CALIFICARLOS.

POR OTRA PARTE, A LA ORGANIZACION LE PERMITIRA CONDICIONES DE MEDIDA DEL POTENCIAL HUMANO EN EL SENTIDO DE DETERMINAR SU PLENA APLICACION; ASI COMO EL TRATAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO UN RECURSO BASICO Y CUYA PRODUCTIVIDAD PUEDE SER DESARROLLADA INDEFINIDAMENTE, DEPENDIENDO POR SUPUESTO DE LA FORMA DE ADMINISTRACION; Y COMO CONSECUENCIA PERMITE CONOCER EN EL MOMENTO NECESARIO A QUIENES DEBE DARSE PREFERENCIA EN LOS ASCENSOS, A QUIENES RECHAZAR FUNDAMENTALMENTE EN LOS PERIODOS DE PRUEBA, A QUIENES SE PUEDE SELECCIONAR PARA QUE OCUPEN LOS PUESTOS DE CONFIANZA, QUE CUALIDADES PUEDEN SER APROVECHADAS Y DESARROLLADAS EN EL PERSONAL, ETC. PUEDE INCLUSO SERVIR DE FUNDAMENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.⁴

CUANDO EN UNA ORGANIZACION SE ESTABLECE UN SISTEMA DE INCENTIVOS, OCURRE CON FRECUENCIA QUE ALGUNOS PUESTOS NO PUEDEN BENEFICIARSE CON ELLOS, BIEN SEA POR LA DIFICULTAD DE FIJAR LAS UNIDADES QUE SE PRODUCEN, PORQUE LA CALIDAD PODRIA RESENTIR PERJUICIOS, O POR CUALQUIER OTRA CIRCUNSTANCIA; EN ESTOS CASOS LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PUEDE AYUDAR A DETERMINAR QUIENES DEBEN RECIBIR LOS INCENTIVOS.⁵

2.- PROCESO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

LA ADMINISTRACION HA UTILIZADO SIEMPRE SISTEMAS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO. POCO A POCO LOS PROGRAMAS RELACIONADOS CON ELLA -- SE HAN CONVERTIDO EN UNA FUNCION BASICA DE LA ADMINISTRACION DE -- PERSONAL DE CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACION.

EL PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO TIENE INTERES Y VALOR TANTO PARA LA ORGANIZACION COMO PARA LOS EMPLEADOS CUYO RENDIMIENTO -- ES EVALUADO, , Y POR LO TANTO TIENE GRAN IMPORTANCIA PARA AMBOS. PARA LA ORGANIZACION, ES UN SISTEMA DE INFORMACION ADMINISTRATIVO. PARA LOS EMPLEADOS, ES UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION QUE TAMBIEN SIRVE PARA ORIENTAR LAS PROMOCIONES, AUMENTOS DE SUELDO, ETC.⁶

POR OTRA PARTE LOS METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO SON MUY VARIADOS, TANTO EN SU PRESENTACION Y EN LOS ASPECTOS RELACIONADOS -- CON LA PROPIA EVALUACION Y CON LAS PRIORIDADES INVOLUCRADAS, COMO EN SU MECANICA DE FUNCIONAMIENTO, PORQUE CADA ORGANIZACION AJUSTA LOS METODOS A SUS NECESIDADES. ES MUY COMUN ENCONTRARSE CON ORGANIZACIONES DONDE FUNCIONAN TRES O CUATRO SISTEMAS DIFERENTES DE EVALUACION DE PERSONAL, ENTRE ELLOS PODEMOS MENCIONAR: PARA PERSONAL NO CALIFICADO, PARA PERSONAL CALIFICADO, PARA SUPERVISORES Y EJECUTIVOS, ETC., ES ASI COMO CADA EMPRESA TIENE SUS PROPIOS SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ADECUADOS A LAS CIRCUNSTANCIAS, A SU HISTORIA Y A SUS OBJETIVOS.⁷

DENTRO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO MONTADO E IMPLANTADO EN UNA EMPRESA, EL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DEL PROPIO SISTEMA DE EVALUACION SE DESTINA A MUCHAS PERSONAS, PRINCIPALMENTE A MUCHOS EVALUADORES Y EVALUADOS. OBIANENTE ESTO SIGNIFICA LA MONOTONIA Y BUROCRATIZACION DE LA EVALUACION, QUE DEBE EVITARSE A TODA COSTA.

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SE INTEGRA DE LAS SIGUIENTES ETAPAS :⁸

- DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO HUMANO.
- MONTAJE DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.
- IMPLANTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

- MANTENIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

ASIMISMO EL PROCESO DE EVALUACION SE COMPONE DE SEIS PASOS BASICOS:

- FORMULAR LOS REQUISITOS DE DESEMPEÑO. EN OTRAS PALABRAS DETERMINAR LO BIEN QUE USTED ESPERA QUE EL EMPLEADO DESEMPEÑE SUS OBLIGACIONES.
- DISCUTIR LOS REQUISITOS DE DESEMPEÑO CON EL EMPLEADO Y AJUSTARLOS SEGUN SEA NECESARIO.
- OBSERVAR LO QUE ESTA HACIENDO EL SUBORDINADO.
- EVALUAR SU DESEMPEÑO COMPARANDOLO CON LOS REQUISITOS.
- COMENTAR LA EVALUACION CON EL EMPLEADO (ENTREVISTA).
- TOMAR LA ACCION ADECUADA (CAPACITACION, PROMOCION, INCENTIVO SALARIAL, DESPIDO, ETC.).

CABE MENCIONAR, QUE ANTES DE QUE SE LLEVE A CABO CUALQUIER EVALUACION, ES PRECISO QUE LOS CRITERIOS CON LOS CUALES SE EVALUARA A -- LOS EMPLEADOS ESTEN BIEN DEFINIDOS. SE DEBEN ESCOGER DE ANTEMANO ESTOS CRITERIOS O PAUTAS EN BASE AL ESTUDIO Y ENTENDIMIENTO DE LOS REQUISITOS DEL TRABAJO. LOS CRITERIOS ESPECIFICOS, EVIDENTEMENTE DIFERIRAN DE UN TRABAJO A OTRO, PERO FUNDAMENTALMENTE, SE BASAN EN LOS CONCEPTOS GENERALES DE CANTIDAD Y CALIDAD DE RENDIMIENTO.

LAS CONSIDERACIONES BASICAS QUE DEBEN HACERSE AL ESCOGER CRITERIOS SON :¹⁰

- APLICABILIDAD.- SE REFIERE A QUE LOS CRITERIOS SE RELACIONEN CON LOS OBJETIVOS DE LOS TRABAJOS.
- QUE NO HAYA DISTORSION.- ESTO ES QUE AL COMPARAR EL DESEMPEÑO, POR EJEMPLO, DE LOS TRABAJADORES DE PRODUCCION, HAY QUE CONSIDERAR LAS DIFERENCIAS EN EL TIPO Y LA CONDICION DEL EQUIPO QUE ES UTILIZADO, YA QUE SI NO CUENTA CON LOS ELEMENTOS NECESARIOS O ESTOS NO ESTAN EN OPTIMAS CONDICIONES, EL EMPLEADO NO PODRA TENER UN BUEN DESEMPEÑO.
- CONFIABILIDAD.- LA CONFIABILIDAD DE UN CRITERIO SE REFIE

RE A SU ESTABILIDAD O UNIFORMIDAD. EN EL CASO DE RENDIMIENTO DE TRABAJO, SE REFIERE A LA MANERA EN QUE LOS INDIVIDUOS TIENDEN A MANTENER UN CIERTO NIVEL DE DESEMPEÑO A TRAVES DEL TIEMPO.

A PARTE DE ESTAS CONSIDERACIONES TECNICAS AL ESCOGER CRITERIOS, -- HAY QUE CONTEMPLAR TAMBIEN EL REQUISITO DE QUE LOS CRITERIOS DEBEN SER ACEPTABLES A LA ADMINISTRACION.

PARA DETERMINAR LOS PUNTOS QUE DEBEN INCLUIRSE EN LA EVALUACION -- DEL DESEMPEÑO SE REQUIERE DE UN ESTUDIO DETENIDO QUE CONSIDERE : -- LOS FINES QUE SE PERSIGUEN, LOS NIVELES EN QUE SE ENCUENTRAN LOS -- TRABAJADORES CALIFICADOS Y EL ANALISIS Y EVALUACION DE LOS PUESTOS DE LOS EVALUADOS. EN RELACION A ESTE ULTIMO PUNTO CABE HACER MEN-- CION QUE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SE LIGA EN FORMA DIRECTA CON EL ANALISIS DE PUESTOS, YA QUE SE SEÑALA QUE SI UNA EMPRESA TIENE FIJADOS EN LOS ANALISIS DE PUESTOS, TANTO LAS FUNCIONES O ACTIVIDA-- DES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN EMPLEADO O TRABAJADOR, COMO LOS REQUISI-- TOS MINIMOS QUE DEBE TENER PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO, NO ES LOGICO QUE SE LE CALIFIQUE SIN REFERENCIA DIRECTA A ESAS FUNCIONES Y A E-- SOS REQUISITOS.¹¹

POR OTRA PARTE, SI UNA DE LAS FINALIDADES FUNDAMENTALES DE LA EVA-- LUACION DEL DESEMPEÑO ES MODIFICAR LA ACTITUD Y MOTIVAR A CALIFICA-- DORES Y CALIFICADOS A UNA SUPERACION DEL TRABAJO, SE ACONSEJA HA-- CERLA, EN CONDICIONES NORMALES, NO MENOS DE DOS NI MAS DE CUATRO VE-- CES AL AÑO. ESTO NO SIGNIFICA QUE EL CALIFICADOR NO PUEDA UTILI-- ZAR LOS REGISTROS QUE MEJOR LE ACOMODEN, PARA ANOTAR LOS DATOS QUE ESTINE IMPORTANTES DURANTE EL PERIODO QUE TRANSCURRA ENTRE UNA Y -- OTRA CALIFICACION, A FIN DE CONTAR CON MAS ELEMENTOS PARA CONSIG-- NAR SU OPINION Y REMEDIAR LAS DIFERENCIAS EN LAS QUE INCURRIO EN E-- VALUACIONES ANTERIORES.¹²

3.- FINALIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

CONSIDEREMOS AHORA EL GRADO EN QUE EL DESARROLLO DE LA EVALUACION LOGRA SUS DIVERSOS OBJETIVOS. UNO DE ELLOS ES :

- ADMINISTRATIVO, YA QUE ADEMÁS DE SERVIR DE CONTROL, TIENE LOS SIGUIENTES USOS : CAPACITACION PARA EL PUESTO, TRASLADOS, PROMOCIONES, INCENTIVO SALARIAL, DESCENSOS DE RANGO, DESPIDOS, ETC., POR CADA UNO DE ELLOS SE ENTIENDE LO SIGUIENTE :¹⁴

- CAPACITACION PARA EL PUESTO.- LA EVALUACION PUEDE INDICAR QUE HAY NECESIDAD DE ORIENTAR AL EMPLEADO O DARLE INSTRUCCION PARA ACRECENTAR SU CONOCIMIENTO Y LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA LOGRAR UN RENDIMIENTO EFECTIVO. LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS TIENEN TALENTOS E INTERESES QUE PODRIAN SER APROVECHADOS TANTO POR ELLOS MISMOS COMO POR LA ORGANIZACION.

CUANDO SE HACEN LOS NOMBRAMIENTOS INICIALES, PUEDE SER -- QUE NI EL SUPERVISOR NI EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SEPAN QUE SE PUEDE HACER PARA QUE EL INDIVIDUO APROVECHE MEJOR SUS HABILIDADES.

DURANTE LOS PRIMEROS DIAS ES CONVENIENTE HACER EVALUACIONES QUE SIRVAN PARA IDENTIFICAR DETERMINADAS CARACTERISTICAS DEL NUEVO EMPLEADO. MIENTRAS LOS EMPLEADOS VAN ADQUIRIENDO CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS ADICIONALES, TANTO -- POR LAS EXPERIENCIAS DEL TRABAJO COMO POR LA CAPACITACION QUE SE LES DE, DEBEN TENER LA OPORTUNIDAD DE LOGRAR SU MEJOR UTILIZACION TOMANDO DECISIONES RELACIONADAS A SUS TALENTOS Y EXPERIENCIAS.

- TRASLADOS.- UN TRASLADO IMPLICA LA COLOCACION DE UN INDIVIDUO EN OTRO TRABAJO, CUYOS DEBERES, RESPONSABILIDADES, POSICION SOCIAL Y REMUNERACION SON APROXIMADAMENTE IGUALES A LOS DEL TRABAJO ANTERIOR. UN TRASLADO PUEDE REQUERIR QUE UN EMPLEADO CAMBIE DE GRUPO LABORAL, LUGAR DE TRABAJO, HORARIO, O UNIDAD DE LA ORGANIZACION; Y AUN PUEDE

HACERSE NECESARIO EL MUDARLO A OTRA AREA GEOGRAFICA. LOS TRASLADOS FACILITAN LA COLOCACION DE EMPLEADOS EN TRABAJOS EN LOS CUALES HAY MAYOR NECESIDAD O MEJOR UTILIZACION DE SUS HABILIDADES. TAMBIEN PERMITEN UBICAR A LOS EMPLEADOS EN EMPLEOS PREFERIDOS POR ELLOS Y QUE PUEDEN EJERCER MAS EFECTIVAMENTE, A VECES LOS TRASLADOS FACILITAN QUE LOS EMPLEADOS SE UNAN A UN GRUPO DE TRABAJO DENTRO DEL CUAL PUEDEN LABORAR MEJOR.

- PROMOCIONES.- UNA PROMOCION IMPLICA UN CAMBIO DE ASIGNACION DE UN TRABAJO DE NIVEL MAS BAJO A UNO DE NIVEL MAS ALTO DENTRO DE LA ORGANIZACION. NORMALMENTE, EL TRABAJO NUEVO TRAE UN AUMENTO DE SUELDO Y DE POSICION SOCIAL Y EXIGE MAS EN TERMINOS DE LA RESPONSABILIDAD O DE LAS PERICIAS REQUERIDAS. SI SE ADMINISTRA ADECUADAMENTE, EL PROGRAMA DE PROMOCION SIRVE PARA MEJORAR LA MORAL Y LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS.

LOS DOS CRITERIOS PRINCIPALES PARA DETERMINAR PROMOCIONES SON EL MERITO Y LA ANTIGUEDAD. AUNQUE EL TERMINO DE MERITO SE APLICA MAS CORRECTAMENTE AL REGISTRO DE RENDIMIENTO DEL INDIVIDUO, TAMBIEN SE USA CON RESPECTO A SUS HABILIDADES. POR ELLO, SE PUEDE DECIR QUE EL TERMINO MERITO SE REFIERE TANTO AL RENDIMIENTO ANTERIOR COMO A LA HABILIDAD. DE ESTA MANERA SE USA EL CONCEPTO COMO UN CRITERIO PARA LA DETERMINACION DE SI UN INDIVIDUO ESTA CALIFICADO PARA ALCANZAR LOS REQUISITOS DE UN TRABAJO A NIVEL MAS ALTO. EL MERITO ABARCA LAS CALIFICACIONES DE RENDIMIENTO, LOS REGISTROS DEL HISTORIAL INDIVIDUAL Y LOS RESULTADOS DE PRUEBAS PROFESIONALES PERTINENTES PARA EL NUEVO PUESTO. LA ANTIGUEDAD SE REFIERE A LA CANTIDAD DE TIEMPO QUE UN EMPLEADO LLEVA TRABAJANDO. AUNQUE LA ANTIGUEDAD EN EL PUESTO PARECE INDICAR QUE UN EMPLEADO ES IDONEO PARA ASCENDER, ESTO DEBE SER ANALIZADO CUIDADOSAMENTE DEPENDIENDO DE LAS CARACTERISTICAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO EN PROMOCION.

- DESCENSOS DE RANGO.- CONSISTE EN UN CAMBIO DE ASIGNACION

A UN TRABAJO DE NIVEL MAS BAJO EN LA ORGANIZACION, EL CUAL REQUIERE MENOS HABILIDAD, RESPONSABILIDAD, POSICION SOCIAL Y PAGO. SE PUEDE PONER A UN EMPLEADO EN UN TRABAJO DE NIVEL MAS BAJO A CAUSA DE UNA REDUCCION EN LA CANTIDAD DE POSICIONES DEL TIPO YA OCUPADO POR EL INDIVIDUO, O PORQUE SU RENDIMIENTO NO HA SIDO SATISFACTORIO. SE PUEDE UTILIZAR EL DESCENSO DE RANGO COMO UNA MEDIDA DE DISCIPLINA PARA CASTIGAR AL EMPLEADO POR NO CORREGIR SUS DEFICIENCIAS O NO SEGUIR LAS POLITICAS, REGLAS O NORMAS EXISTENTES. (ESTA MEDIDA DE DESCENSO DE RANGO SE PUEDE LLEVAR A CABO SI LAS LEYES DEL LUGAR DONDE DESEA APLICARSE LO PERMITEN).

- INCENTIVO SALARIAL.- LA OPORTUNIDAD DE OBTENER UN INCENTIVO SALARIAL SIRVE PARA QUE LOS INDIVIDUOS MEJOREN SUS CAPACIDADES Y SU RENDIMIENTO. TAMBIEN PUEDE SERVIR COMO UNA RECOMPENSA Y COMO EVIDENCIA DEL AGRADECIMIENTO DE LA ORGANIZACION POR LOGROS ANTERIORES.

- DESPIDOS.- ESTE DEBE SER EL ULTIMO PASO A SEGUIR Y DEBE HACERSE TODA CLASE DE ESFUERZOS POR EVITARLO. EN OCASIONES LAS ORGANIZACIONES TIENEN LA NECESIDAD DE REDUCIR EL TAMAÑO DE SU FUERZA LABORAL COMO RESULTADO DE UNA REDUCCION EN LA CANTIDAD DE TRABAJO DISPONIBLE, DE LA ELIMINACION DE CIERTOS TRABAJOS A CAUSA DE UNA REORGANIZACION O POR CAMBIOS TECNOLOGICOS, CONDICIONES ECONOMICAS DEFICITARIAS O MEJORAS EN LA EFICIENCIA DE PRODUCCION.

POR OTRA PARTE SE ENCUENTRA LA FINALIDAD :

- INFORMATIVA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, LA QUE SE CUMPLE CON LA ENTREVISTA, DADO QUE SU OBJETIVO ES COMUNICAR AL SUBORDINADO UNA NOTICIA BASTANTE COMPLETA DE SU PROCEDER EN LA COMPAÑIA, LO QUE ES DE TRASCENDENCIA PARA EL EMPLEADO.

FINALMENTE VAMOS A CONSIDERAR LA INTENCION MOTIVADORA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO. SUELE CONSIDERARSE DE SENTIDO COMUN LA IDEA DE QUE, DICHIENDO A UN INDIVIDUO CUALES SON LOS DEFECTOS DE SU PROC

DER, SE CONTRIBUYE DE MANERA EFICAZ A HACER QUE CAMBIE. PERO ES EVIDENTE QUE NO RECTIFICARA A MENOS QUE ACEPTE AQUELLA CRITICA NEGATIVA Y ESTE DE ACUERDO CON ELLA, PARA LO CUAL DEBERA EMPLEARSE EL SISTEMA ADECUADO PARA NOTIFICARLE DICHA INFORMACION.

4.- RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

LA RESPONSABILIDAD POR EL PROCESAMIENTO DE LA VERIFICACION, MEDICION Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO HUMANO ES ATRIBUIDA A DIFERENTES ORGANOS DENTRO DE LA EMPRESA, DE ACUERDO CON LA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS DESARROLLADA.

FUNDAMENTALMENTE ATAÑE AL AREA DE RECURSOS HUMANOS LA INICIATIVA DE ESTRUCTURAR Y LLEVAR A CABO LA REALIZACION DEL PROGRAMA, YA QUE SE ENCUENTRA DIRECTAMENTE RELACIONADA CON LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES. SEGUN BEUTELSPACHER, GRADOS Y CASTRO, TOCA ESPECIALMENTE A LA DIVISION DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL ENFOCAR SUS FUERZAS PARA LLEVARLO A CABO Y UTILIZAR SUS RESULTADOS, AUNQUE EN OCASIONES SEA LA MISMA GERENCIA GENERAL QUIEN PROPICIA LAS CONDICIONES PARA QUE SE IMPLANTE UN PROGRAMA DE EVALUACION. EN ALGUNAS ORGANIZACIONES, LA PRESENCIA DE UN ASESOR PUEDE INDICAR EL DISEÑO DEL PROGRAMA.

EL PSICOLOGO INDUSTRIAL DEBE PROPONER, CON BASE EN UN ESTUDIO PREVIO, UN PROGRAMA DE CALIFICACION DE MERITOS ORIENTADO MAS HACIA LOS ASPECTOS HUMANOS QUE A LOS ADMINISTRATIVOS. EN CASO DE QUE NO SUCEDA LO ANTERIOR, EL PSICOLOGO NO DEBE ESTANCARSE, SINO PROMOVER ACTIVAMENTE SU PARTICIPACION EN EL PROGRAMA Y EN TODOS LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON SU ESPECIALIDAD.

UNA VEZ QUE ES PROPUESTA LA INICIATIVA DEL PROGRAMA AL JEFE INMEDIATO Y AL GERENTE DE PERSONAL, Y ESTOS OTORGUEN SU APOYO, SE HABRA DADO EL PRIMER PASO IMPORTANTE PARA LA INTEGRACION DEL GRUPO INICIAL DE TRABAJO, PUES EL DISEÑO, LA PLANEACION, LA EJECUCION Y EL CONTROL DE UN PROGRAMA DE EVALUACION NO ES TAREA DE UN SOLO INDIVIDUO.

EL GRUPO O COMITE RESPONSABLE DE LAS PRIMERAS FASES DEBERA OBSERVAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS :¹⁵

1. ESTUDIAR LOS DIVERSOS SISTEMAS Y PROGRAMAS EXISTENTES, ASI COMO LOS ANTECEDENTES Y RESULTADOS TANTO POSITIVOS COMO NEGATIVOS QUE HAN OBTENIDO OTRAS ORGANIZACIONES.
2. LLEVAR A CABO UN ANALISIS QUE DETERMINE QUE TIPO DE --

PROGRAMA SE ADAPTA MAS A LAS NECESIDADES DETECTADAS.

3. SOLICITAR LA COLABORACION DE UNO O MAS ESPECIALISTAS.
4. INFORMAR DE LOS PLANES A LA DIRECCION O GERENCIA GENERAL, Y OBTENER SU APROBACION PARA LA PROGRAMACION DE INCENTIVOS Y POSIBLES CAMBIOS EN LAS POLITICAS DE PERSONAL.
5. DISCUTIR Y SELECCIONAR EL SISTEMA DE EVALUACION MAS IDONEO.
6. ESTRUCTURAR EL PROGRAMA.
7. PONDERAR LAS CARACTERISTICAS QUE HAN DE EVALUARSE ASI COMO LOS PUNTOS GENERALES Y ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN A NIVEL DEPARTAMENTAL.
8. ELABORAR FORMATOS DE CONCENTRACION DE DATOS, ASI COMO DE ESCALAS PARA LA EVALUACION DE DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS.
9. VISUALIZAR POSIBLES OBSTACULOS Y PUNTOS DE APOYO.
10. CALCULAR PRESUPUESTO Y FECHAS, DE MANERA TENTATIVA.
11. VERIFICAR CON QUE RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS SE ---CUENTA.
12. DISEÑAR CRITERIOS INICIALES.

CABE SEÑALAR QUE EN ALGUNAS EMPRESAS EXISTE UNA RIGIDA CENTRALIZACION DE LA RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO. EN ESTE CASO ES TOTALMENTE ATRIBUIDA A UN ORGANO DE APOYO PERTENECIENTE AL AREA DE RECURSOS HUMANOS. EN OTROS CASOS, ES ATRIBUIDA A UNA COMISION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA QUE LA CENTRALIZACION ES RELATIVAMENTE AYUDADA POR LA PARTICIPACION DE EVALUADORES DE DIVERSAS AREAS DE LA EMPRESA. EN OTRAS EMPRESAS, LA RESPONSABILIDAD --POR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ES TOTALMENTE DESCENTRALIZADA, FI--JANDOSE ESTA EN EL EMPLEADO, CON ALGUN CONTROL POR PARTE DEL SUPERVISOR DIRECTO. EL TERMINO MEDIO, ES EL SISTEMA EN EL CUAL EXISTE CENTRALIZACION EN LO QUE SE REFIERE AL PROYECTO, A LA CONSTRUCCION Y A LA IMPLANTACION DEL SISTEMA, Y RELATIVA DESCENTRALIZACION EN --CUANTO A LA APLICACION Y A LA EJECUCION.

EN EL CASO EN QUE EL SUPERVISOR DIRECTO ES EL QUE EVALUA, ENTONCES EL DESARROLLO Y LA ADMINISTRACION DEL PLAN DE LA EVALUACION NO ES --FUNCION EXCLUSIVA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS. LA EVALUACION ES

RESPONSABILIDAD DE LINEA Y DEBE ASESORARSE POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y DE SU STAFF. QUIEN DEBE EVALUAR AL PERSONAL ES SU PROPIO JEFE, QUIEN MEJOR QUE EL TIENE CONDICIONES DE HACER EL SEGUIMIENTO Y VERIFICAR EL DESEMPEÑO DE CADA SUBORDINADO, DIAGNOSTICANDO CUALES SON SUS PUNTOS FUERTES Y CUALES LOS DEBILES. ADEMÁS A CAUSA DEL FRECUENTE CONTACTO EL SUPERVISOR ESTA MÁS FAMILIARIZADO CON EL TRABAJO DEL EMPLEADO. ES ASÍ QUE MUCHAS ORGANIZACIONES JUZGAN ESENCIAL AYUDAR AL LIDERAZGO Y A LA POSICIÓN DE AUTORIDAD DEL SUPERVISOR, MEDIANTE LA CONSIDERACIÓN DE UNA APRECIACIÓN DEL EMPLEADO COMO PARTE INTEGRAL DE SU TAREA SUPERVISORA. LAS CALIFICACIONES DADAS POR EL SUPERVISOR A MENUDO SON BIEN VISTAS Y APROBADAS POR LA ALTA DIRECCIÓN; DE ESTA MANERA SE MANTIENE UN CONTROL JERÁRQUICO SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN. SIN EMBARGO, LOS JEFE DIRECTOS NO POSEEN EL CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO PARA PODER PROYECTAR, MANTENER Y DESARROLLAR UN PLAN SISTEMÁTICO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL, QUE ES FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ESTA ÁREA PROYECTA, IMPLANTA Y POSTERIORMENTE HACE EL SEGUIMIENTO Y CONTROLA EL SISTEMA, MIENTRAS QUE CADA JEFE APLICA Y DESARROLLA EL PLAN DENTRO DE SU CÍRCULO DE ACCIÓN. ASÍ, EL JEFE MANTIENE SU AUTORIDAD DE LINEA Y EVALUA EL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS POR MEDIO DEL ESQUEMA TRAZADO POR EL PLAN, MIENTRAS QUE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS MANTIENE SU AUTORIDAD DE STAFF, ASESORANDO A TODAS LAS JEFA TURAS POR MEDIO DE ORIENTACIÓN E INSTRUCCIONES NECESARIAS A LA BUENA APLICACIÓN DEL PLAN.¹⁶

ALGUNAS EMPRESAS UTILIZAN EL SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS COMO UN SISTEMA DE EVALUACIÓN; Y AL RESPECTO ALGUNOS AUTORES OPINAN QUE EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NO PUEDEN INTERVENIR LOS TRABAJADORES, POR RAZONES ANALÓGAS A LAS QUE IMPEDIRÍAN A LOS ALUMNOS CALIFICARSE A SÍ MISMOS, SEGUN CITA AGUSTIN REYES PONCE.¹⁷

REALMENTE ES POCO COMUN ESTE TIPO DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO, PUES SOLO ES RECOMENDABLE QUE SE UTILICE CUANDO EL GRUPO DE TRABAJO ESTA INTEGRADO POR PERSONAS DE UN BUEN NIVEL CULTURAL E INTELLECTUAL, ADEMÁS DE EQUILIBRIO EMOCIONAL Y DE CAPACIDAD PARA HACER UNA AUTO-EVALUACIÓN LIBRE DE SUBJETIVISMO Y DE DISTORSIONES PERSONALES. ES UN SISTEMA APLICADO CON RELATIVO ACIERTO A PERSONAL UNIVERSITARIO -

QUE OCUPA ELEVADAS POSICIONES EN LA EMPRESA. EN ESTE METODO EL -- MISMO EMPLEADO LLENA EL CUESTIONARIO Y POSTERIORMENTE LO SOMETE A -- SU SUPERIOR Y JUNTOS ANALIZAN LOS RESULTADOS, LAS MEDIDAS QUE DEBEN TOMARSE Y LOS OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO QUE DEBEN SER ALCANZADOS.

A CRITERIO DE EDWIN FLIPPO, EL MERITO MAYOR DE ESTE METODO SE EN--- CUENTRA EN LAS AREAS DEL DESARROLLO Y LA MOTIVACION; ENTRE OTRAS COSAS ESTE METODO :¹⁸

- DA COMO RESULTADO UN MEJORAMIENTO EN EL FLUJO DE LA INFORMACION.
- OBLIGA AL SUBORDINADO A TOMAR MAS PERSONALMENTE LOS PROBLEMAS, Y A DESARROLLAR UN PENSAMIENTO SISTEMATICO ACERCA DE SI MISMO Y DE SU TRABAJO,
- MEJORA LA COMUNICACION ENTRE LOS SUPERVISORES Y LOS SUBORDINADOS, YA QUE CADA UNO DA MAYOR INFORMACION DE SI MISMOS, CUANDO APARECE ALGUN CONFLICTO, Y
- MEJORA LA MOTIVACION COMO RESULTADO DE UNA AMPLIA PARTICIPACION.

EL TEMOR USUAL ES DE QUE LAS CALIFICACIONES PUEDEN SER EXCESIVAS O SOBRE ESTIMADAS. ESTE MIEDO TIENE SU BASE EN ALGUNAS INVESTIGACIONES QUE SE HAN HECHO; POR EJEMPLO, EN UN ESTUDIO ENTRE 98 TECNICOS SE MOSTRO QUE ESTOS SE CALIFICABAN MAS FAVORABLEMENTE DE LO QUE HIZO EL SUPERVISOR.

SIN ENBARGO, LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO NO PUEDE SER DE EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DE LOS EMPLEADOS PORQUE :

1. PUEDE HABER UNA HETEROGENEIDAD INCREIBLE DE OBJETIVOS, CON CRITERIOS DE PATRONES INDIVIDUALES DE COMPORTAMIENTO PROFESIONAL;
2. LOS EMPLEADOS NO SIEMPRE TIENEN CONDICIONES PARA AUTO-EVALUARSE DENTRO DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR EL SISTEMA, LO CUAL PROVOCARIA DISTORSIONES Y PERDIDA DE PRECISION EN LOS MISMOS;
3. LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS EMPLEADOS DIFICILMENTE COINCIDEN CON LOS DE SU SUPERIOR SOBRE LA EVALUACION DE SU DESEMPEÑO; Y
4. LOS OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO PUEDEN VOLVERSE DEMASIADO PER-

PERSONALES Y SUBJETIVOS.

EN ALGUNAS EMPRESAS LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ES ATRIBUIDA A UNA COMISION ESPECIALMENTE DESIGNADA PARA ESTE FIN Y CONSTITUIDA POR INDIVIDUOS PERTENECIENTES A DIVERSOS ORGANOS O DEPARTAMENTOS. LA EVALUACION EN ESTE CASO ES COLECTIVA, Y CADA MIEMBRO TIENE IGUAL PARTICIPACION Y RESPONSABILIDAD EN LOS JUICIOS.

AGUSTIN REYES PONCE DICE QUE AUN CUANDO EN TEORIA ES MUY DESEABLE - LA INTEGRACION DE UN COMITE DE CALIFICADORES PARA DISMINUIR LAS POSIBILIDADES DE ERROR Y LAS INJUSTICIAS, EN LA PRACTICA ES DIFICIL - INTEGRAR UN COMITE POR LA DIFICULTAD DE ENCONTRAR SUPERVISORES QUE LLENEN EL REQUISITO DE CONOCER BIEN COMO TRABAJA EL OBRERO. SIN - EMBARGO, PUEDE OCURRIR QUE LOS ANALISTAS DE METODOS, INSPECTORES DE CALIDAD, COORDINACION DE PRODUCCION, PLANEADORES, ETC., QUE SUELEN ESTAR CONSTANTEMENTE VIGILANDO EL TRABAJO, PUEDAN SERVIR PARA INTEGRAR ESTE COMITE.

DE TODAS MANERAS, LA OPINION DEL SUPERVISOR INMEDIATO DEBE SER ESPECIALMENTE TOMADA EN CUENTA. CUANDO SEA POSIBLE, CONVENDRA QUE ALGUN REPRESENTANTE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL FORNE PARTE DEL COMITE, SIEMPRE Y CUANDO LLENE LOS REQUISITOS ANTES SEÑALADOS.¹⁹

POR OTRA PARTE CHIAVENATO NOS SEÑALA QUE GENERALMENTE, LA COMISION DE EVALUACION ESTA FORMADA POR MIEMBROS PERMANENTES Y TRANSITORIOS. LOS PRIMEROS SON ESTABLES Y PARTICIPARAN DE TODAS LAS EVALUACIONES Y SU PAPEL SERA EL MANTENIMIENTO DEL EQUILIBRIO DE LOS JUICIOS, DE LA ATENCION A LOS PATRONES Y DE LA CONSISTENCIA DEL SISTEMA. ENTRE LOS MIEMBROS PERMANENTES DEBERA ESTAR UN REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION DE LA EMPRESA, SI ES POSIBLE, EL PROPIO PRESIDENTE, -- QUIEN ASUMIRA LA PRESIDENCIA DE LA COMISION; EL RESPONSABLE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS; LOS PRINCIPALES ESPECIALISTAS DE STAFF -- DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS ENCARGADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, Y SI ES POSIBLE, ALGUN EJECUTIVO DEL AREA DE ORGANIZACION Y METODOS QUE MUCHO SE BENEFICIARA CON LO TRATA DO EN LA COMISION.

LOS MIEMBROS TRANSITORIOS O INTERESADOS QUE PARTICIPARAN EXCLUSIVA-

MENTE DE LAS EVALUACIONES DE LOS EMPLEADOS, DIRECTA O INDIRECTAMENTE UNIDOS A SU AREA DE ACTUACION, TENDRAN EL PAPEL DE TRAER LA INFORMACION RESPECTO DE LOS EVALUADOS Y PROCEDER A SU EVALUACION. MIENTRAS QUE LOS MIEMBROS TRANSITORIOS EVALUAN Y JUZGAN A SUS SUBORDINADOS DIRECTOS O INDIRECTOS, LOS MIEMBROS PERMANENTES TRATAN DE MANTENER LA ESTABILIDAD Y LA HOMOGENEIDAD DE LAS EVALUACIONES, PARA EVITAR QUE LOS SUPERIORES MAS DEMOCRATICOS CON LOS SUBORDINADOS TIENDAN A SER MUY GENEROSOS EN SUS EVALUACIONES, Y QUE LOS SUPERIORES MAS EXIGENTES TIENDAN A SER MAS SEVEROS.

A CONTINUACION SE PRESENTA UN EJEMPLO DE UNA COMISION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROPUESTO POR IDALBERTO CHIAVENATO;

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------|
| - PRESIDENTE O DIRECTOR | |
| - DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS | MIEMBROS ESTABLES |
| - ESPECIALISTA EN EVALUACION | PERMANENTES |
| - EJECUTIVO DE ORGANIZACION Y METODOS | |
|
 | |
| - DIRECTOR DE AREA | |
| - GERENTE DEL DEPARTAMENTO | MIEMBROS TRANSITORIOS |
| - JEFE DE LA SECCION | O PROVISIONALES |
| - SUPERVISOR DEL EVALUADO | |

TAL COMO LO RESALTA CECILIA WHITAKER BERGAMINI EN SU LIBRO "EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO EN LA EMPRESA", LA ORGANIZACION NECESITA ESTAR MUY BIEN PREPARADA E INTEGRADA PARA DESARROLLAR LA EVALUACION POR MEDIO DE COMISIONES. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO AUNQUE CUENTE CON UN EQUIPO, DEBERA HACERSE INICIALMENTE POR EL SUPERVISOR DIRECTO, QUIEN MAS TARDE LA PRESENTARA Y DISCUTIRA EN LA COMISION. CON EL TRANSCURRIR DEL TIEMPO Y DESPUES DE NUMEROSAS EVALUACIONES, LOS MIEMBROS PERMANENTES DE LA COMISION OBTENDRAN UN PROFUNDO CONOCIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES, DE SU POTENCIAL Y PRINCIPALMENTE DE LOS EVALUADORES, PUDIENDO DE ESTA MANERA COLABORAR INTENSAMENTE CON LOS SUPERVISORES PARA MEJORAR LAS TECNICAS DE EVALUACION, Y POCO A POCO DIRIGIR A LOS DIFERENTES EVALUADORES PARA UNA CONCEPCION COHERENTE Y CONSISTENTE DE PATRONES DE DESEMPEÑO QUE DEBEN SER EVALUADOS Y DESARROLLADOS JUNTO A SUS SUBORDINADOS.

SI REALMENTE LA EMPRESA CONSIGUE OBTENER PLENO FUNCIONAMIENTO DE LA

COMISION, Y A TRAVES DE ELLA UNA ARMONIA CONSISTENTE EN LAS EVALUACIONES, HABRA ALCANZADO UNA TECNICA AVANZADA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO.²⁰

SI SE JUZGA DESEABLE UNA MAYOR IMPLICACION EN EL PROCESO DE APRECIACION SE PUEDE EMPRENDER MEDIANTE UN GRUPO DE CALIFICADORES. VARIAS ENCUESTAS MUESTRAN QUE DEL 15 AL 18 POR CIENTO DE LAS FIRMAS UTILIZAN UN GRUPO DE CALIFICADORES CONSTITUIDO POR PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PROFESIONAL, LOS MIEMBROS DEL GRUPO PUEDEN SER SUPERIORES, COLEGAS Y SUBORDINADOS. LA EXPERIENCIA DEMUESTRA QUE SI TODOS SON DIRECTIVOS, EL GRUPO DE APRECIACION TIENE TENDENCIA HACIA LAS TEORIAS CLASICAS DE LA DIRECCION; SI TODOS ELLOS SON SUBORDINADOS, MUESTRAN TENDENCIA HACIA LAS TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO. SOLO POCAS FIRMAS HAN DADO VALOR A LA EVALUACION ENTRE COLEGAS. POR EJEMPLO; DE ENTRE MAS DE 3,000 AGENTES DE TRES GRANDES COMPANIAS DE SEGUROS DE VIDA, SE LES PIDIO A ESTOS QUE DETERMINARAN LOS AGENTES CON LOS QUE QUISIERAN TRABAJAR CONJUNTAMENTE; LAS PREGUNTAS ACERCA DE ESTE ASPECTO SE FORMULARON DE LA SIGUIENTE MANERA; "¿ QUIEN PREFERIRIA USTED QUE LO ACOMPAÑARA EN CASO DE UN NEGOCIO QUE REQUIERA TENACIDAD Y CARACTERISTICAS ESPECIALES ?". NO SIEMPRE LAS PREGUNTAS ERAN CONTESTADAS, PERO CUANDO LOS INTERROGADOS LO HACIAN DABAN UN REGISTRO DE LA EFECTIVIDAD PARA LA IDENTIFICACION DE LOS FUTUROS ASISTENTES DIRECTIVOS DE EXITO.

EN GENERAL, LOS ALTAMENTE CALIFICADOS MOSTRARON EXITO COMO DIRECTIVOS. DE AQUELLOS PROMOVIDOS, EL 65 POR CIENTO MOSTRO TENER APROBACION POR PARTE DE SUS COLEGAS, QUIENES LOS CONSIDERABAN EXITOSOS, COMPARADO CON UN 36 POR CIENTO PARA AQUELLOS QUE RECIBIERON LA MAS BAJA CALIFICACION POR PARTE DE SUS COLEGAS. UN ESTUDIO SIMILAR ENTRE LOS DIRECTIVOS MEDIOS DE UNA EMPRESA DE COMPUTADORAS REVELO QUE AQUELLOS QUE RECIBIAN MUY ALTAS CALIFICACIONES POR PARTE DE SUS COLEGAS ERAN QUIENES DEFINITIVAMENTE IBAN A SER PROMOVIDOS. LAS CALIFICACIONES ENTRE COLEGAS ERAN SIGNIFICATIVAMENTE MAS ALTAS QUE LAS CALIFICACIONES DE LOS DIRECTIVOS RESPECTO DE CIERTOS EMPLEADOS PARTICULARES. LOS SUPERIORES TENDIAN A PONER ENFASIS EN LA INICIATIVA Y EN EL CONOCIMIENTO DEL TRABAJO, MIENTRAS QUE LOS COLEGAS JUZGABAN MEJOR EL LLEVARSE BIEN CON LOS DEMAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SUS CALIFICACIONES EVALUATIVAS. ESTO NO NIEGA LOS HALLAZGOS --

SE CITADOS, DE QUE LOS COLEGAS PUEDEN PREDECIR EL EXITO DE QUE VAN A SER PROMOVIDOS COMO DIRECTIVOS.²¹

CUANDO LAS EVALUACIONES SON HECHAS POR PERSONAS QUE NO OCUPAN UNA POSICION SUPERIOR A LAS PERSONAS A QUIENES VAN A EVALUAR, COMO SE OBSERVO EN LA CALIFICACION ENTRE COLEGAS; OTRA MODALIDAD ES COMO LA QUE SE ENCUENTRA EN ALGUNAS ORGANIZACIONES, ESPECIALMENTE EN LAS MILITARES DE LOS EE.UU., YA QUE HAN UTILIZADO EVALUACION POR COMPAÑEROS. CONSISTE EN QUE SE LE SOLICITA A INDIVIDUOS DE RANGO IGUAL Y QUE TRABAJAN JUNTOS QUE SE EVALUEN EL UNO AL OTRO. LA EVALUACION POR COMPAÑEROS OFRECE UN TIPO DE INFORMACION DIFERENTE DE ALGUNA FORMA, A LA DE LAS CALIFICACIONES HECHAS POR LOS SUPERVISORES. POR EJEMPLO : CUANDO SE SOLICITA DE UN SUPERVISOR QUE EVALUE A UN OFICIAL DE PATRULLA EN CUANTO A SU MANERA DE TRABAJAR AL PUBLICO, HAY EN GENERAL Poca INFORMACION DE LA CUAL SACAR LA RESPUESTA. LOS COMPAÑEROS OFICIALES POR OTRA PARTE, TIENEN LA OPORTUNIDAD DE OBSERVAR ESTA CONDUCTA CONSTANTEMENTE. EN CUANTO A ESTE ASPECTO DEL DESEMPEÑO, LAS EVALUACIONES DEL SUPERVISOR PUDIERAN TENDER A SER MENOS VERACES QUE LA DE SUS COMPAÑEROS.²²

POR OTRA PARTE CABE SEÑALAR QUE UN PROGRAMA DE CALIFICACION DE MERITOS DEBE SER ELABORADO POR PERSONAS EXPERTAS EN LA MATERIA, GENERALMENTE ESTA FUNCION HA RECAIDO EN LOS PSICOLOGOS DEL TRABAJO, NO OBSTANTE SU DISEÑO E IMPLANTACION TAMBIEN PUEDE SER ASUMIDO POR OTRA CLASE DE PROFESIONALES COMO SON, LAE, LRI, ETC., CUYOS CONOCIMIENTOS TECNICOS Y PRACTICOS LES CAPACITEN PARA DESARROLLAR SATISFACTORIAMENTE TAL LABOR. DEBIDO A QUE ALGUNAS EMPRESAS CARECEN DE PERSONAL IDONEO QUE PUEDA REALIZAR ESTA FUNCION, SE VEN EN LA NECESIDAD DE RECURRIR A LOS SERVICIOS DE UNA CONSULTORIA EXTERNA.

EL CONSULTOR EXTERNO DEBERA CENTRAR SU INTERES EN LOGRAR LA ARMONIA Y EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION, POR ELLO ES RECOMENDABLE QUE SE IMPREGNE DE LAS METAS QUE LA DIRECCION DE LA EMPRESA PRETENDE ALCANZAR A TRAVES DEL PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.²³

MAS IMPORTANTE QUE LA FORMA O METODO DE CALIFICACION ES LA CALIDAD DEL CALIFICADOR. CIERTAMENTE, SE DEBEN DEDICAR TIEMPO Y ATENCION

PREVIAMENTE CITADOS, DE QUE LOS COLEGAS PUEDEN PREDECIR EL EXITO DE AQUELLOS QUE VAN A SER PROMOVIDOS COMO DIRECTIVOS.²¹

DE VEZ EN CUANDO LAS EVALUACIONES SON HECHAS POR PERSONAS QUE NO OCUPAN UNA POSICION SUPERIOR A LAS PERSONAS A QUIENES VAN A EVALUAR, COMO SE OBSERVO EN LA CALIFICACION ENTRE COLEGAS; OTRA MODALIDAD ES COMO LA QUE SE ENCUENTRA EN ALGUNAS ORGANIZACIONES, ESPECIALMENTE EN LAS MILITARES DE LOS EE.UU., YA QUE HAN UTILIZADO EVALUACION POR COMPAÑEROS. CONSISTE EN QUE SE LE SOLICITA A INDIVIDUOS DE RANGO IGUAL Y QUE TRABAJAN JUNTOS QUE SE EVALUEN EL UNO AL OTRO. LA EVALUACION POR COMPAÑEROS OFRECE UN TIPO DE INFORMACION DIFERENTE DE ALGUNA FORMA, A LA DE LAS CALIFICACIONES HECHAS POR LOS SUPERVISORES. POR EJEMPLO : CUANDO SE SOLICITA DE UN SUPERVISOR QUE EVALUE A UN OFICIAL DE PATRULLA EN CUANTO A SU MANERA DE TRABAJAR AL PUBLICO, HAY EN GENERAL Poca INFORMACION DE LA CUAL SACAR LA RESPUESTA. LOS COMPAÑEROS OFICIALES POR OTRA PARTE, TIENEN LA OPORTUNIDAD DE OBSERVAR ESTA CONDUCTA CONSTANTEMENTE. EN CUANTO A ESTE ASPECTO DEL DESEMPEÑO, LAS EVALUACIONES DEL SUPERVISOR PUDIERAN TENDER A SER MENOS VERACES QUE LA DE SUS COMPAÑEROS.²²

POR OTRA PARTE CABE SEÑALAR QUE UN PROGRAMA DE CALIFICACION DE MERITOS DEBE SER ELABORADO POR PERSONAS EXPERTAS EN LA MATERIA, GENERALMENTE ESTA FUNCION HA RECAIDO EN LOS PSICOLOGOS DEL TRABAJO, NO OBSTANTE SU DISEÑO E IMPLANTACION TAMBIEN PUEDE SER ASUMIDO POR OTRA CLASE DE PROFESIONALES COMO SON, LAE, LRI, ETC., CUYOS CONOCIMIENTOS TECNICOS Y PRACTICOS LES CAPACITEN PARA DESARROLLAR SATISFACTORIAMENTE TAL LABOR. DEBIDO A QUE ALGUNAS EMPRESAS CARECEN DE PERSONAL IDONEO QUE PUEDA REALIZAR ESTA FUNCION, SE VEN EN LA NECESIDAD DE RECURRIR A LOS SERVICIOS DE UNA CONSULTORIA EXTERNA.

EL CONSULTOR EXTERNO DEBERA CENTRAR SU INTERES EN LOGRAR LA ARMONIA Y EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION, POR ELLO ES RECOMENDABLE QUE SE IMPREGNE DE LAS METAS QUE LA DIRECCION DE LA EMPRESA PRETENDE ALCANZAR A TRAVES DEL PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.²³

MAS IMPORTANTE QUE LA FORMA O METODO DE CALIFICACION ES LA CALIDAD DEL CALIFICADOR. CIERTAMENTE, SE DEBEN DEDICAR TIEMPO Y ATENCION

**CIA SIGNIFICATIVA ENTRE LAS EVALUACIONES DEL GERENTE DE VENTAS Y --
LAS DEL GERENTE DE CREDITO.**

TAMBIEN SE DEBE INCLUIR EN LA PREPARACION DE EVALUADORES EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA DIRIGIR UNA ENTREVISTA EFECTIVA. PARA ESTE PROPOSITO SE PUEDE UTILIZAR LA SIMULACION DE PAPELES O DRAMATIZACION DE LAS CONDICIONES VERDADERAS QUE OCURREN EN EL TRABAJO. LA VIDEOGRABACION DE ESTA ACTUACION PERMITE A LOS GERENTES Y SUPERVISORES VER Y CRITICAR SU PROPIO RENDIMIENTO Y PROGRESO Y EXPERIMENTAR CON OTRAS TECNICAS AL DIRIGIR LAS ENTREVISTAS. EN UN PROGRAMA DE INSTRUCCION DEBE TAMBIEN PRESTARSE ATENCION ESPECIAL A LOS ASPECTOS ETICOS DE LA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS.

**PARA AYUDAR A LOS ADMINISTRADORES A RECONOCER LOS ASPECTOS ETICOS EN LAS EVALUACIONES, SE PRESENTA UNA LISTA DE VERIFICACION PREPARADA --
POR KELLOGG : 25**

- 1.- SABER LAS RAZONES PARA LA EVALUACION.**
- 2.- EVALUAR BASANDOSE EN INFORMACION REPRESENTATIVA.**
- 3.- EVALUAR BASANDOSE EN INFORMACION SUFICIENTE.**
- 4.- EVALUAR BASANDOSE EN INFORMACION PERTINENTE.**
- 5.- HACER UNA EVALUACION JUSTA.**
- 6.- MANTENER COHERENCIA ENTRE LAS EVALUACIONES ORALES Y LAS ESCRITAS.**
- 7.- PRESENTAR LA EVALUACION COMO UNA OPINION.**
- 8.- DAR INFORMACION SOBRE LA EVALUACION, UNICAMENTE A LOS QUE --
TENGAN BUENAS RAZONES PARA SABERLA.**
- 9.- NO SUGERIR LA EXISTENCIA DE UNA EVALUACION QUE NO ESTE HECHA**
- 10.- NO ACEPTAR LA EVALUACION DE OTRA PERSONA SIN SABER SU FUNDAMENTO.**
- 11.- DECIDIRSE SOBRE UNA POLITICA DE USO DE LAS EVALUACIONES Y NO VIOLARLA.**
- 12.- TRASMITIR LOS DATOS DE LA EVALUACION A UNA TERCERA PERSONA --
SOLAMENTE SI SE LOS HA DADO PRIMERO A LA PERSONA EVALUADA.**
- 13.- DAR A CONOCER A LOS EMPLEADOS LAS EVALUACIONES POR ESCRITO.**
- 14.- CONCEDERLES EL DERECHO DE APELACION O REPLICA.**
- 15.- SER ABIERTO A LA REACCION DEL EMPLEADO EN CUANTO A LA EVALUACION.**

MUY ESPECIALES A LA SELECCION Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIFICACION, PERO AUN MAS TIEMPO Y ESFUERZO DEBEN INVERTIRSE EN LA DECISION DE ASUNTOS TALES COMO ; QUIEN DEBE CALIFICAR, COMO PODRIA SER ENTRENADO ESTE Y COMO MANTENER LA EXACTITUD DE SUS CALIFICACIONES.

ES PRECISO QUE LA CAPACITACION DE QUIENES HARAN LAS EVALUACIONES, - ESTE CUIDADOSAMENTE ENCARADA. LOS EVALUADOS DEBEN ESTAR CONVENCIDOS DE LA IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES Y TENER INTERES EN EL PROGRAMA DE EVALUACION. ASINISMO EL EVALUADOR DEBE TENER EL TIEMPO - ADECUADO PARA LLEVAR A CABO SU TAREA.

MUCHOS PROGRAMAS DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO SON DE CORTA DURACION, PORQUE LOS SUPERVISORES NO ESTAN ADECUADAMENTE PREPARADOS PARA LA TAREA Y HAY Poca RETROALIMENTACION SIGNIFICATIVA EN CUANTO A SUS EVALUACIONES. AL FALTAR CRITERIOS EXACTOS PARA LA EVALUACION DE LOS SUBORDINADOS, LOS SUPERIORES TIENDEN A DAR CALIFICACIONES - MAS Y MAS ALTAS, CON EL RESULTADO DE QUE LAS EVALUACIONES LLEGAN A SER TAN EXAGERADAS QUE CARECEN DE OBJETIVIDAD.

PROBABLEMENTE NO EXISTE EL EVALUADOR IDEAL, UNA PERSONA QUE OBSERVE Y EVALUE LO IMPORTANTE Y QUE INFORME SOBRE SUS OPINIONES SIN ERRORES NI PREJUICIOS. HAY, SIN EMBARGO, CRITERIOS ESPECIFICOS QUE UN EVALUADOR DEBE LOGRAR, Y SEGUN CHRUDEN Y SHERMAN, SON LOS SIGUIENTES :²⁴

- 1.- LA OPORTUNIDAD DE OBSERVAR.- EL EVALUADOR DEBE COMPILAR - INFORMACION PERTINENTE SOBRE LA PERSONA QUE SE ESTA EVALUANDO POR MEDIO DE LA OBSERVACION PERSONAL, LA REVISION DE SUS REGISTROS O LA CONVERSACION CON OTROS QUE SABEN DE LA PERSONA.
- 2.- LA COMPRESION DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO.-ES PRECISO - UN CONOCIMIENTO CLARO DE LOS REQUISITOS DEL TRABAJO Y DE LOS CRITERIOS DEL DESEMPEÑO SATISFACTORIO.
- 3.- EL TENER UN PUNTO DE VISTA APROPIADO.- EL PUNTO DE VISTA INDIVIDUAL INFLUYE EN EL JUICIO DE QUE SI EL RENDIMIENTO OBSERVADO ES DESEABLE O NO. POR EJEMPLO, EN UN ESTUDIO DE LA EVALUACION DE DEPENDIENTES HECHA POR LOS GERENTES - DE VENTAS Y LOS GERENTES DE CREDITO, SE NOTA UNA DIFEREN-

- LOS JEFES RECHAZAN EL COMPORTAMIENTO CARA A CARA.
- MUCHOS DE LOS JEFES NO ESTAN LO SUFICIENTEMENTE INSTRUIDOS EN LAS TECNICAS DE EVALUACION.
- EL PAPEL DE JUEZ REQUERIDO PARA EVALUAR ESTA EN CONFLICTO CON EL PAPEL DE GUIA Y LIDER.

ASIMISMO SE ENCUENTRAN TAMBIEN ALGUNAS LIMITACIONES REFERENTES A LA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LOS ADMINISTRADORES, SOBRE TODO EN REFERENCIA A LAS RELACIONES CON SUS SUBORDINADOS. A CONTINUACION SE MENCIONAN LAS MAS IMPORTANTES A CRITERIO DE FERNANDO ARIAS GALICIA :

- DESCONOCIMIENTO DE TODAS LAS VARIABLES.- EVIDENTEMENTE EL ADMINISTRADOR NO DEBE ADJUDICAR TODA LA IMPORTANCIA AL CRITERIO DE DESEMPEÑO COMO UNICA FUENTE DE INFORMACION, YA QUE DEBEN CONSIDERARSE TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS TANTO PRESENTES COMO FUTURAS. POR EJEMPLO : EXISTE UNA VACANTE DE GERENTE DE UNA SUCURSAL FORANEA. ¿ DEBE ASCENDERSE A ESE PUESTO AL MEJOR AGENTE AUNQUE TENGA ESTUDIOS SOLO DE PRIMARIA, O DEBE PREFERIRSE A UN VENDEDOR MEDIO, PERO CON ESTUDIOS DE ADMINISTRACION ?.
- FACTORES PERSONALES.- EN LAS DECISIONES FRECUENTEMENTE INTERVIENEN NO SOLO ASPECTOS RACIONALES Y LOGICOS SINO TAMBIEN FACTORES PERSONALES DE QUIEN TOMA LA DECISION. DEBE PREVENIRSE DE QUE SU DECISION ESTE FUNDAMENTADA LO MEJOR POSIBLE Y QUE PUEDA DEMOSTRARSE SOBRE DATOS OBJETIVOS DE EFICIENCIA. DE OTRA MANERA PUEDE DAR INICIOS DE FAVORITISMO O ANTIPATIA QUE LLEGARAN A MINAR SU AUTORIDAD.
- EXCEPCIONES.- PROBABLEMENTE DONDE MAS CAUTELOSO DEBE MOSTRARSE EL ADMINISTRADOR ES EN EL MANEJO DE LAS EXCEPCIONES. ANTES QUE NADA DEBE TRATAR DE ENCONTRAR LOS POSIBLES FACTORES QUE ESTAN INFLUYENDO EN ELLAS. ASI POR EJEMPLO : SI DETECTA QUE EL OBRERO "X" PRODUCE MUY POR DEBAJO DE LA NORMA, EN LUGAR DE INDENNIZARLO Y DESPEDILO, DEBE BUSCAR LA CAUSA. TAL VEZ SE DEBA A UN ENTRENAMIENTO DEFECTUOSO, A UNA DEFICIENTE SELECCION O A UN PROBLEMA

DE PERSONALIDAD, ETC., IGUAL ATENCION DEBE PRESTAR AL TRABAJADOR MUY EFICIENTE. ¿ A QUE SE DEBE EL EXITO ? ¿ ESO PUEDE SER ENSEÑADO A LOS DEMAS ? ¿ NO ES DEMASIADO BAJA LA FIJACION DEL ESTANDAR ,, ETC.

LA CALIFICACION DE MERITOS HA TENIDO GRAN DIFUSION EN PAISES CON ALTO NIVEL DE DESARROLLO; SIN EMBARGO, SU APLICACION HA ENCONTRADO UNA SERIE DE LIMITACIONES QUE ES NECESARIO CONOCER PARA CONTRARESTARLAS Y TRATAR DE QUE NO AFECTEN EL PROGRAMA QUE SE VA A PONER EN MARCHA.

LA BASE DE LA EVALUACION LA FORMAN NECESARIAMENTE LOS CRITERIOS DE QUIENES EVALUAN. SUS OPINIONES GENERALMENTE SON SUBJETIVAS Y, POR TANTO, POCO VALIDAS Y CONSISTENTES.

TODA LA GAMA DE METODOS DE EVALUACION Y LA COMPLEJIDAD A LA QUE SE HA LLEGADO DEMUESTRAN EL ESFUERZO REALIZADO PARA ELIMINAR O REDUCIR EN LO POSIBLE LAS LIMITACIONES QUE SE MUESTRAN A CONTINUACION :

- CAPACITACION DE LOS EVALUADORES.- LOS EVALUADORES SON SERES HUMANOS Y NO MAQUINAS DE CALIFICAR, POR LO QUE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEPENDERAN SIEMPRE, EN PRIMER LUGAR DE LA CAPACIDAD DE COMPRENSION DEL EVALUADOR, - DE SU DEPENDENCIA DE JUICIO Y DEL CONOCIMIENTO QUE TENGA SOBRE EL TRABAJO DEL SUJETO EVALUADO. POR TAL MOTIVO ES IMPORTANTE SEÑALAR, QUE EN TODO FORMATO DE EVALUACION, ADENAS DE LOS FACTORES QUE HAY QUE PUNTUALIZAR CON LA MAYOR PRECISION POSIBLE SE PIDA AL EVALUADOR QUE AGREGUE -- SUS COMENTARIOS SOBRE LAS CIRCUNSTANCIAS QUE INTERVIENEN EN EL MOMENTO DE DAR LA PUNTUACION.

SIEMPRE QUE SE PROPONGA UN PROGRAMA DE EVALUACION SE DEBE PREVER LA CAPACITACION DE LOS EVALUADORES, ENSEÑANDOLES LA TECNICA QUE DEBEN EMPLEAR, CON SUS OBJETIVOS Y LIMITACIONES CORRESPONDIENTES. DICHA CAPACITACION DEBERA ABARCAR ASPECTOS TALES COMO COMUNICACION, MOTIVACION Y DIFERENCIAS INDIVIDUALES, QUE PUEDEN PRESENTARSE MEDIANTE DINAMICAS DE GRUPO CONDUCCIDAS POR EL PSICOLOGO O ESPECIALISTA EN EL AREA.

- **VALIDEZ.- UN SISTEMA DE EVALUACION TENDRA VALIDEZ CUANDO REALMENTE DETERMINE O JUZGUE LO QUE PRETENDE MEDIR. EL INDICE DE VALIDEZ SEÑALARA EL GRADO EN QUE DICHO SISTEMA ES CAPAZ DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA. POR EJEMPLO : SI SE TRATA DE VER QUE CUALIDADES DISTINGUEN UN DETERMINADO TRABAJO, LAS PUNTUACIONES OTORGADAS DEBERAN REFLEJAR O PREDECIR LA SITUACION REAL ANTE ESTAS CARACTERISTICAS. ES EVIDENTE QUE PARA DEMOSTRAR QUE UN CONJUNTO DE JUICIOS SON VALIDOS, HAY QUE APOYARSE EN ALGUN CRITERIO OBJETIVO DE EFICIENCIA CON EL CUAL SE COMPAREN LAS EVALUACIONES.**

EXISTE LA NECESIDAD APREMIANTE DE QUE COMO ADMINISTRADORES BUSQUEMOS NUEVOS PARAMETROS O ALTERNATIVAS DE EVALUACION, REALIZANDO ESTUDIOS E INVESTIGACIONES QUE CONDUZCAN A LOGRAR MAYOR OBJETIVIDAD EN LOS PROGRAMAS, YA QUE DE AHI PUEDEN DERIVAR GRANDES BENEFICIOS PARA LOS RECURSOS HUMANOS.

- **FIABILIDAD.- LA CONSISTENCIA O FIABILIDAD DE LOS METODOS USADOS PUEDE ESTIMARSE COMPARANDO DOS VALORACIONES SUCESIVAS EFECTUADAS POR EL MISMO EVALUADOR. PARA QUE UN SISTEMA DE EVALUACION SEA FIABLE DEBE CONDUCIR APROXIMADAMENTE A LOS MISMOS RESULTADOS, CUANDO SE COMPAREN LAS DEFINICIONES DEL MISMO GRUPO DE RESPONSABILIDADES. CLARO ESTA QUE DEBE TENERSE EN CONSIDERACION QUE LOS METODOS QUE SE EMPLEAN EN LA REALIZACION DE UN PROGRAMA PUEDEN IR MEJORANDO, POR LO CUAL NO SE DEBEN LLEVAR CON EXTREMADO RIGOR LAS APRECIACIONES DE FIABILIDAD.**

LA CONSISTENCIA DE LAS EVALUACIONES SUELE SER AFECTADA POR VARIOS FACTORES; ENTRE LOS PRINCIPALES TENEMOS :

- 1.- **LOS EVALUADORES TIENDEN A CAMBIAR DE ACTITUD DURANTE EL TIEMPO QUE TRANSCURRE ENTRE DOS EVALUACIONES.**
- 2.- **EN OCASIONES SE PRODUCE UN CAMBIO EN EL METODO DE EVALUACION O EN LA FORMA DE EVALUAR.**
- 3.- **EL EVALUADOR CONOCE MEJOR QUE ANTES LAS PECULIARIDADES DEL INDIVIDUO Y SU TRABAJO, O SE HA FIJADO CON MAYOR DETA**

LLE EN LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL.

- 4.- LA VALORACION ANTERIOR INFLUYE EN LAS VALORACIONES SUCESIVAS. RESULTA EVIDENTE QUE EN UNA ESCALA DE EVALUACION -- NECESARIAMENTE HAYA CONSISTENCIA. IMAGINESE EL GRADO DE CONFUSION Y DESCONFIANZA QUE PRODUCIRIA, TANTO EN LA DIRECCION COMO ENTRE LOS TRABAJADORES O EMPLEADOS, EL USO -- DE UN PLAN QUE PRODUJERA RESULTADOS DIFERENTES EN EVALUACIONES SUCESIVAS. RESULTA EVIDENTE QUE EN UNA ESCALA DE EVALUACION NECESARIAMENTE HAYA CONSISTENCIA. IMAGINESE EL GRADO DE CONFUSION Y DESCONFIANZA QUE PRODUCIRIA, TANTO EN LA DIRECCION COMO ENTRE LOS TRABAJADORES O EMPLEADOS, EL USO DE UN PLAN QUE PRODUJERA RESULTADOS DIFERENTES EN EVALUACIONES SUCESIVAS.

SI EL SISTEMA DE EVALUACION UTILIZADO ARROJO UN BAJO COEFICIENTE DE FIABILIDAD, HAY QUE PROCURAR CORREGIRLO. UNA DE LAS FORMAS MAS -- PRACTICAS PARA LOGRARLO CONSISTE EN MEJORAR LA CALIDAD DE EVALUACION POR PARTE DE QUIENES LA LLEVAN A CABO. ESTO PUEDE HACERSE DE LA SIGUIENTE MANERA SEGUN GRADOS Y BEUTELSPACHER :²⁷

- 1.- INSTRUIR ADECUADAMENTE A LAS PERSONAS QUE VAN A EVALUAR.
- 2.- MOTIVAR A QUE REALICEN SUS EVALUACIONES CON INTERES Y ENTUSIASMO.
- 3.- CAPACITARLAS EN EL EMPLEO DE LOS RESULTADOS.

CHIAVENATO NOS DICE, QUE AUNQUE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SEA DEFINIDA COMO UNA TECNICA DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL, ESTA LLENA DE OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA JUSTIFICACION DE SALARIOS, CON LA ELIMINACION DE MALOS FUNCIONARIOS, CON LA CORRELACION DE LA ACTUACION DEL EMPLEADO CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS, ETC. ALAN PATZ HACE INCAPIE EN QUE ESOS OBJETIVOS SON SERIAMENTE PERJUDICADOS POR LOS SIGUIENTES OBSTACULOS :

- DIFICULTADES EN REUNIR INFORMACION ADECUADA Y MANTENERLA ACTUALIZADA.
- DESCONFIANZA EN CUANTO A LA UTILIZACION DE ESAS INFORMACIONES.
- MANERA DE CONDUCIR LA ENTREVISTA DE EVALUACION COMO SI -- FUERA TAREA DE RUTINA.

5.- LIMITACIONES, ERRORES Y BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

- LIMITACIONES.-²⁶ SABIDO ES QUE EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DI FIERE AUN CUANDO SE TRATA DEL MISMO TRABAJO, POR LO CUAL ES PRECISO OBTENER UNA VALORACION INDIVIDUAL DE LA EJECUCION DEL TRABAJO, LO - MAS OBJETIVA POSIBLE.

ESTE CARACTER OBJETIVO DE LA CALIFICACION DE PERSONAL PUEDE DETERMI NARSE FACILMENTE EN CARGOS CUYO RENDIMIENTO ESTA RELACIONADO CON U- NIDADES DE PRODUCCION. NO OBTANTE, EN POSICIONES DE NATURALEZA EJECUTIVA, SUPERVISORA O TECNICA, LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO ES MUCHO MAS COMPLEJA Y PRODUCE INCIDENCIAS SUBJETIVAS DE GRAN TRASCEN DENCIA.

UN SISTEMA DE CALIFICACION DE PERSONAL SE FUNDAMENTA, PRINCIPALMEN- TE, EN EL CRITERIO DEL SUPERVISOR, EL CUAL PUEDE SER MUY SUBJETIVO E INCONSISTENTE. ES ENTONCES CUANDO SURGEN LAS DEFORMACIONES DE - JUICIO EN LA VALORACION DEL PERSONAL, INCLUSIVE EN PROGRAMAS DEBIDA MENTE ORGANIZADOS.

EN REALIDAD, LOS PROGRAMAS DE EVALUACION FRECUENTEMENTE HAN DADO RE SULTADOS DESALENTADORES. SE HAN OFRECIDO VARIAS RAZONES PARA ELLO. UNA DE LAS PRINCIPALES ES QUE FRECUENTEMENTE LAS ENTREVISTAS DE EVA LUACION SON UTILIZADAS PARA LOGRAR MAS DE UN OBJETIVO. POR EJEM-- PLO SI SE UTILIZA UNA ENTREVISTA PARA DAR UNA JUSTIFICACION POR ES- CRITO PARA HACER UN CAMBIO DE SUELDO Y TAMBIEN PARA MOTIVAR A LOS - EMPLEADOS A MEJORAR SU TRABAJO, LOS DOS PROPOSITOS PUEDEN ESTAR EN CONFLICTO. COMO RESULTADO LA ENTREVISTA LLEGA A SER UN DEBATE QUE TRATA DEL SUELDO, EN EL CUAL EL GERENTE INTENTA JUSTIFICAR LA AC--- CION TONADA. POR CONSIGUIENTE LA ENTREVISTA, TENDRA POCA INFLUEN- CIA SOBRE EL FUTURO RENDIMIENTO.

OTRAS RAZONES DEL FRACASO DE LOS PROGRAMAS DE EVALUACION DEL DESEM- PEÑO SON LAS SIGUIENTES :

- LOS SUPERVISORES VEN POCO O NINGUN BENEFICIO DERIVADO DE EL TIEMPO Y ENERGIA GASTADOS EN EL PROCESO.

PATZ ANOTA DOS TIPOS DE BARRERAS QUE PERJUDICAN EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

- **BARRERAS METODOLOGICAS, INHERENTES A LOS FORMULARIOS Y AL FUNCIONAMIENTO DE LOS METODOS DE EVALUACION;**
 - . **DIFICULTAD EN LA RECOLECCION DE LA INFORMACION SOBRE EL DESEMPEÑO ;**
 - . **DIFICULTAD DE ANALISIS DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO ;**
- **BARRERAS DE CONDUCTA PROFESIONAL, COMO : RECELOS, PREOCUPACIONES Y PREJUICIOS QUE SE DESARROLLAN EN LAS PERSONAS QUE APRECIAN Y QUE ESTAN SIENDO APRECIADAS ;**
 - . **OBSTACULOS POLITICOS, YA QUE LA MAYORIA DE LAS PERSONAS QUE CREE QUE EL SUPERIOR CONDUCE EL METODO DE EVALUACION SEGUN SUS CONVENIENCIAS PERSONALES ; Y**
 - . **OBSTACULOS INTERPERSONALES, QUE SURGEN DE LA CONFRONTACION CARA A CARA DEL EVALUADOR CON EL EVALUADO EN LAS ENTREVISTAS DE EVALUACION. MC'GREGOR UTILIZA LA EXPRESION "CREYENDOSE DIOS", PARA EXPRESAR LA POSICION DEL EVALUADOR CUANDO JUZGA EL DESEMPEÑO DEL SUBORDINADO.**

AL HACER UNA SINTESIS SOBRE LA SITUACION ACTUAL DE LA EVALUACION -- DEL DESEMPEÑO, KAY AFIRMA QUE :

- 1. LOS SISTEMAS DE EVALUACION TIENEN MUCHOS PROPOSITOS ;**
- 2. LA RACIONALIDAD DE LAS EVALUACIONES NO ES MUY CLARA, NI ES FUERTE, NI CONVINCENTE ;**
- 3. A MEDIDA QUE TRANSCURRE, LA EVALUACION SE VUELVE MAS DIFICIL, Y**
- 4. HAY UNA PEQUEÑA O NINGUNA EVIDENCIA DE QUE LOS SISTEMAS DE EVALUACION CUMPLAN SUS OBJETIVOS.**

- ERRORES.- ODIORNE AFIRMA QUE LOS PROGRAMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO SE VUELVEN TAN COMUNES, QUE FRECUENTEMENTE CREAN EN LOS ENCARGADOS DE SU APLICACION UNA FUERTE TENDENCIA AL DESCUIDO. CUANDO EL DESCUIDO DOMINA ESA ACTIVIDAD, LA VISION QUE SE DEBE TENER DE LOS EMPLEADOS SE HACE CONFUSA Y LA VALIDEZ DE LAS EVALUACIONES ES DISCUTIBLE. PARA ODIORNE, ALGUNOS DE LOS ERRORES MAS COMUNES RELATIVOS AL CRITERIO DE EVALUACION SON LOS SIGUIENTES :

1. PRESUMIR QUE UN HOMBRE ESTA TRABAJANDO BIEN AHORA, PORQUE REALIZO UN BUEN SERVICIO HACE ALGUN TIEMPO ;
2. DAR UNA CALIFICACION ELEVADA A UN EMPLEADO, PORQUE SE AJUSTA SIEMPRE A LO QUE EL EVALUADOR DICE ;
3. CALIFICAR FAVORABLEMENTE A UN HOMBRE QUE HA TRABAJADO BIEN EN LOS DIAS QUE PRECEDIERON A SU EVALUACION, AUNQUE SU TRABAJO DURANTE EL RESTO DEL PERIODO HAYA SIDO APENAS MEDIOCRE ;
4. FAVORECER LA CALIFICACION DE UN BRILLANTE CONVERSADOR, DE UN HOMBRE CON DIPLOMA DE EDUCACION SUPERIOR O DE UN ANTI-GUO COMPAÑERO DE ESTUDIOS ;
5. DEJAR DENOTAR LOS DEFECTOS DE UN HOMBRE POR EL HECHO DE SER SEMEJANTES A LOS SUYOS ;
6. JUZGAR A UN HOMBRE CON BASE EN PAPELES, EN VEZ DE BASARSE EN LA CONTRIBUCION REAL QUE PRESTO A LA ORGANIZACION ; Y
7. ATRIBUIR MENOS VALOR AL HOMBRE QUE DETESTA, AUNQUE EJECUTE CORRECTAMENTE EL SERVICIO QUE LE COMPETE, Y CALIFICACION MAS ALTA A AQUEL QUE, AUNQUE NO DETESTADO, HACE POCO.

LOS ERRORES DE JUICIO O DE APRECIACION MAS COMUNES EN LA CLASIFICACION DE PERSONAL, SON LOS SIGUIENTES :

- ERROR DE HALO.-- ES ESTE ASPECTO PSICOLOGICO UNO DE LOS ERRORES MAS GENERALIZADOS EN LOS PROGRAMAS DE VALORACION DE PERSONAL. EL CALIFICADOR TIENDE A EVALUAR AL TRABAJADOR EN SUS MERITOS, DE ACUERDO CON EL CRITERIO POSITIVO O NEGATIVO QUE SE HAYA FORMADO SOBRE DETERMINADAS CARACTERISTICAS. ESTE INFLUJO PELIGROSO QUE EJERCE LA CONDUCTA GENERAL DE UN TRABAJADOR RESPECTO A LA CALIFICACION QUE SE DE A SUS MERITOS, DESVIRTUA LA FINALIDAD DE LA VALORACION.

ESTA DEFORMACION DE JUICIO ESTA REPRESENTADA EN EL TITULAR DE UN DEPARTAMENTO PARA QUIEN LA RESPONSABILIDAD ES EL FACTOR PREPONDERANTE, Y AL EVALUAR A LOS EMPLEADOS QUE CUMPLEN CON ESTE FACTOR LES OTORGA UNA CALIFICACION GENERAL SATISFATORIA, SIN MEDIR EN SU JUSTO VALOR LOS DEMAS FACTORES O CARACTERISTICAS. OTRO EJEMPLO SERIA EL QUE -

UN INDIVIDUO BIEN PRESENTADO Y HABIL PARA EXPRESARSE PUEDE RECIBIR MEJOR CALIFICACION QUE OTRO QUE ES RETRAIDO Y CUYA PRESENTACION ES DEFICIENTE, SIENDO QUE LA CARACTERISTICA QUE SE ESTA EVALUANDO ES AJENA A ESA CIRCUNSTANCIA.

PARA EVITAR ESTE INFLUJO SUELE ACONSEJARSE QUE SE CALIFIQUE SEPARADAMENTE POR CADA CARACTERISTICA A TODO EL GRUPO, LO CUAL IMPIDE EL INFLUJO DE UNAS CUALIDADES SOBRE LAS OTRAS. TAMBIEN SE RECOMIENDA CAMBIAR EL SENTIDO DE LAS ESCALAS, DE MODO QUE SI ALGUNAS DE ELLAS TIENEN COLOCADO SU GRADO MINIMO A LA IZQUIERDA, OTRAS COMIENZAN POR EL GRADO MAXIMO.

A NINGUNA PERSONA LE GUSTA SER PERFECTAMENTE BUENA O ABSOLUTAMENTE MALA ; EL DESEMPEÑO SIEMPRE ES MEJOR EN UNAS AREAS QUE EN OTRAS. LA MEJOR FORMA DE CORREGIR TAL ERROR ES EL ENTRENAMIENTO ; SUCEDE A MENUDO QUE EL CALIFICADOR NO ESTA PENDIENTE DE SU TENDENCIA Y NECESITA QUE SE LE HAGA VER Y SE LE CORRIJA PARA QUE DE ESTA FORMA TENGAN EL CRITERIO NECESARIO PARA ANALIZAR POR SEPARADO CADA CARACTERISTICA Y DESARROLLEN SU CAPACIDAD ANALITICA.

- TENDENCIA CENTRAL.- SE TRATA DE OTRO DEFECTO DE INDOLE PSICOLOGICO, SE IDENTIFICA POR UNA CLARA INCLINACION DE LOS EVALUADORES A COLOCAR LA MAYORIA DE SUS PUNTUACIONES, SI NO ES QUE TODAS, EN UN NIVEL MEDIO DE LA ESCALA. ESTO PUEDE DEBERSE A UN POBRE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS Y EL AREA DE TRABAJO DE ESTOS, LO QUE CONDUCE A OTORGAR PUNTUACIONES MEDIAS PARA EVITAR PROBLEMAS Y RESPONSABILIDAD ANTE LOS EVALUADOS.

PARA EVITARLA, SE PROCURA, ANTE TODO, HACER MAS PRECISAS LAS DEFINICIONES PRINCIPALMENTE LA DE LOS GRADOS INTERMEDIOS, DE MODO QUE NO INDIQUEN SOLAMENTE UNA EQUIDISTANCIA ENTRE LO EXCEPCIONAL Y LO PESIMO, SINO QUE SU DEFINICION SE BASA EN UN CRITERIO POSITIVO Y DIRECTO DE LAS CUALIDADES Y LOS REQUISITOS QUE SE DEBEN EXIGIR A UN TRABAJADOR PROMEDIO. PERO LO MAS UTIL ES USAR UN NUMERO PAR DE GRA

DOS Y EVITAR LOS NUMEROS IMPARES DE 3, 5 Y 7 GRADOS. DE ESTA MANERA SE EXIGE QUE, AUN EN EL CASO DE TRABAJADORES PRONEDIO, EL CALIFICADOR DEBA AFINAR SU JUICIO HACIA UN EXTREMO O HACIA EL OTRO.

ESTOS DOS PROBLEMAS NO SON PROPIOS DE LA CALIFICACION TECNICA SINO DE TODA CALIFICACION. SU REMEDIO PRINCIPAL -- CONSISTE EN ADIESTRAR MEJOR A LOS SUPERVISORES QUE HAN DE CALIFICAR.²⁹

- PREJUICIOS.- UNO DE LOS PROBLEMAS QUE SE DEBE RESOLVER O IDENTIFICAR ES EL DE LOS PREJUICIOS DE LOS EVALUADORES, YA QUE ES UNO DE LOS MAYORES OBSTACULOS QUE HAY QUE VENCER PARA QUE EL DESARROLLO DEL PROGRAMA CONTINUE DE MANERA EFICIENTE Y NO SE DESVIRTUEN SUS OBJETIVOS.

EL CALIFICADOR, POR SU MISMA CONDICION HUMANA TIENDE A OTORGAR UNA VALORACION EN PROPORCION AL GRADO DE SIMPATIA O ANTIPATIA QUE PUEDA FORMARSE CON RESPECTO AL EVALUADO.

ESTA FALLA DE LOS PROGRAMAS DE CALIFICACION PUEDE SER CONTROLADA POR LA UNIDAD QUE TENGA A SU CARGO LA ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE PERSONAL.

A CONTINUACION SE MENCIONAN ALGUNOS DE LOS PREJUICIOS DEL EVALUADOR QUE FRECUENTEMENTE OBSTRUYEN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS.

- 1- INSEGURIDAD.- ESTE TIPO DE PREJUICIO SE CARACTERIZA POR QUE EL INDIVIDUO CONOCE POCO EN LO REFERENTE AL PROCEDIMIENTO Y NO SE SIETE CAPAZ DE OTORGAR UNA PUNTUACION QUE REFLEJE LA SITUACION REAL DE LOS EVALUADOS.
- 2- TEMOR.- SI ALGUNO DE SUS EMPLEADOS OBTIENE PUNTUACIONES BAJAS, SIENTE TEMOR DE PERDER SU POSICION, YA QUE EXISTE CIERTA IDENTIFICACION O SIMPATIA POR ESE EMPLEADO.
- 3- DUDA.- EL EVALUADOR NO ESTA CONVENCIDO DE LA BONDAD DEL PROGRAMA Y LA DISTRIBUCION ESTADISTICA QUE SE DARA A LOS

A LOS RESULTADOS. CONSIDERA QUE SE EXCLUYEN CARACTERISTICAS IMPORTANTES O SE INCLUYEN OTRAS INTRACENDENTES.

ESTA CLASE DE PREJUICIOS PUEDEN ELIMINARSE O REDUCIRSE MEDIANTE LA CAPACITACION DE LOS EVALUADORES SOBRE EL PROCEDIMIENTO Y LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA. SE PUEDE APROVECHAR LO ANTERIOR PARA REALIZAR MENSAJES REDONDAS EN LAS QUE SE EXPONGAN LAS DUDAS O EXPECTATIVAS Y SE ANALICEN ASPECTOS DE LA NATURALEZA HUMANA, PARA QUE EN CONJUNTO SE TOMEN DECISIONES Y POSTERIORMENTE CADA INDIVIDUO PUEDA LLEVAR ACABO SUS EVALUACIONES EN FORMA OBJETIVA.

- DIFERENCIAS INTERDEPARTAMENTALES.- A MENUDO SUCEDE QUE LAS EVALUACIONES ASIGNADAS DIFIEREN CONSIDERABLEMENTE DE UN DEPARTAMENTO A OTRO. TALES DIVERGENCIAS PUEDEN DEBERSE REALMENTE A DIFERENCIAS EN LAS CONDICIONES EN QUE SE EFECTUAN LOS TRABAJOS, PERO LO MAS USUAL ES QUE SE TRATE DE DIFERENCIAS DE INTERPRETACION, QUE PUEDEN CORREGIRSE EMPLEANDO PUNTUACIONES TIPICAS BASADAS EN LA DESVIACION DEL CONJUNTO.

- CARENCIA DE PROGRAMAS ADECUADOS.- LA UTILIZACION DE PROGRAMAS NO HECHOS A LA MEDIDA DE LAS NECESIDADES ESPECIFICAS DE LA EMPRESA, O DE PROGRAMAS COPIADOS DE OTRAS ORGANIZACIONES SIN LLEVAR A CABO LOS ESTUDIOS Y ADAPTACIONES CORRESPONDIENTES, OCASIONAN DESAJUSTES Y PROBABLEMENTE CONDUZCAN AL FRACAZO DEL PROGRAMA.

CADA ORGANIZACION CUENTA CON CARACTERISTICAS MUY PROPIAS, TALES COMO CAPACIDAD ECONOMICA, EQUIPO HUMANO Y MATERIAL, ORGANIZACION Y PUESTOS TIPO, Y OTRAS, POR LO QUE SURGE LA NECESIDAD DE PLANEAR Y ESTRUCTURAR UN PROGRAMA DE EVALUACION DE ACUERDO CON SUS REQUERIMIENTOS.

- EL JUEGO DE LA CALIFICACION.- CON FRECUENCIA, LA PERSONA QUE EVALUA CARECE DE INFORMACION ADECUADA PARA CONTESTAR LAS PREGUNTAS DE LA ESCALA, O IGNORA SU SIGNIFICADO Y NO ESTA DE ACUERDO CON LA PONDERACION DE LAS CUALIDADES, POR LO QUE PREFERE EMPLEAR EL TIEMPO EN TEMAS DE SU PRE-

DILECCION. ESTAS ACTITUDES AFECTAN EL BUEN DESARROLLO DEL PROGRAMA ; LOS EVALUADORES SIENTES QUE EL PROGRAMA ES COMO UN CONCURSO ENTRE SUS EVALUACIONES Y LAS DE LOS GERENTES ESPECIALIZADOS RESPONSABLES.

- DIFERENCIA DE CONCEPTOS AL EVALUAR SEGUN EL TIPO DE TRABAJO.- EN LA DETERMINACION DEL GRADO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES NO SE PUEDEN CONSIDERAR LOS MISMOS FACTORES PARA EVALUAR A UN SUJETO QUE REALIZA LABORES ORDINARIAS, QUE LOS QUE SE TOMEN EN CUENTA PARA EVALUAR A UNO CUYO TRABAJO ES INTELECTUAL.³⁰

- RIGIDEZ O INDULGENCIA DEL CALIFICADOR.- ES COMUN QUE EN INSTITUCIONES DONDE SE LLEVAN A CABO ESTOS PROGRAMAS, DETERMINADOS SUPERVISORES VALOREN A LOS TRABAJADORES SEGUN SU PROPIA FORMA DE ENJUICIAR EL RENDIMIENTO. EXISTE GRAN DIFERENCIA ENTRE LOS CALIFICADORES DUROS Y LOS BUENOS ; HAY SUPERVISORES INDULGENTES QUE TIENDEN A OTORGAR UNA CALIFICACION ALTA A SUS TRABAJADORES, CON LA CREENCIA DE QUE ESTOS EJECUTAN LAS TAREAS SATISFACTORIAMENTE.

ESTAS CALIFICACIONES, SI SON CONTROLADAS ADECUADAMENTE, PUEDEN REFLEJARSE EN CONTRA DEL MISMO SUPERVISOR, CUANDO LA GERENCIA LE CUESTIONE SOBRE LA INCONGRUENCIA ENTRE LAS CALIFICACIONES ACORDADAS Y EL RENDIMIENTO REAL.³¹

- BENEFICIOS.-³² CUANDO ESTA BIEN PLANEADO, COORDINADO Y DESARROLLADO UN PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO NORMALMENTE TRAE BENEFICIOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO :

1. BENEFICIOS PARA EL JEFE.- EL JEFE TIENE CONDICIONES PARA:

- EVALUAR MEJOR EL DESEMPEÑO Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS, TENIENDO COMO BASE VARIABLES Y FACTORES DE EVALUACION, Y PRINCIPALMENTE CONTANDO CON UN SISTEMA DE MEDIDA CAPAZ DE NEUTRALIZAR LA SUBJETIVIDAD ;
- PROPONER MEDIDAS CON EL FIN DE MEJORAR EL PATRON DE COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS ; Y
- COMUNICARSE CON SUS SUBORDINADOS PARA HACER COMPRENDER

LA MECANICA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO UN SISTEMA OBJETIVO Y LA FORMA COMO SE ESTA DESARROLLANDO SU DESEMPEÑO MEDIANTE ESE SISTEMA.

2. BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO.- EL SUBORDINADO :

- CONOCE LAS REGLAS DEL JUEGO, O SEA LOS ASPECTOS DE COMPORTAMIENTO Y DE DESEMPEÑO QUE LA EMPRESA MAS VALORIZA EN SUS FUNCIONARIOS ;
- CONOCE CUALES SON LAS ESPECTATIVAS DE SU JEFE RESPECTO DE SU DESEMPEÑO Y ASI MISMO SEGUN EL, SUS PUNTOS DEBILES Y FUERTES ;
- CONOCE CUALES SON LAS MEDIDAS QUE EL JEFE VA A TOMAR PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO Y LAS QUE EL SUBORDINADO DEBERA TOMAR POR INICIATIVA PROPIA, Y
- TIENE CONDICIONES PARA HACER AUTO-EVALUACION Y AUTOCRITICA PARA SU AUTODESARROLLO Y AUTOCONTROL.

3. BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.- LA EMPRESA :

- TIENE CONDICIONES DE EVALUAR SU POTENCIAL HUMANO A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZOS Y DEFINIR LA CONTRIBUCION DE CADA EMPLEADO ;
- PUEDE IDENTIFICAR A LOS EMPLEADOS QUE NECESITEN DE RECLAJE, PERFECCIONAMIENTO EN DETERMINADAS AREAS DE ACTIVIDAD, SELECCIONAR A LOS EMPLEADOS QUE TIENEN CONDICIONES DE PROMOCION O TRANSFERENCIAS ; Y
- PUEDE DINAMIZAR SU POLITICA DE RECURSOS HUMANOS, OFRECIENDO OPORTUNIDADES A LOS EMPLEADOS, ESTIMULAR LA PRODUCTIVIDAD Y MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO III

- 1.- CHIAVENATO IDALBERTO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. PRIMERA ED.; MEXICO; EDITORIAL MC'GRAW-HILL; 1983, P.305 Y 306.
- 2.- ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. DECIMA ED.; MEXICO; EDITORIAL TRILLAS, S. A.; 1980, P. 340.
- 3.- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL, SEGUNDA -- PARTE. DECIMACUARTA ED.; MEXICO; EDITORIAL LINUSA, S. A.; 1984, P. 167.
- 4.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 340.
- 5.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 168.
- 6.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. ADMINISTRACION DE PERSONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS. PRIMERA ED.; ESTADOS UNIDOS DE AMERICA; EDITORIAL SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.; 1984, P. 155 Y 156.
- 7.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P 329.
- 8.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 333.
- 9.- CHRUDEN HERBERT J. Y SHERMAN ARTHUR W. ADMINISTRACION DE -- PERSONAL. SEXTA ED.; MEXICO; COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S. A.; 1980, P. 240.
- 10.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. - P. 162 Y 163.
- 11.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 341.
- 12.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 342.

- 13.- MC'GREGOR DOUGLAS. EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. NO-
VENA ED.; MEXICO; EDITORIAL DIANA, S. A.; 1981, P. 89, 90 Y
91.
- 14.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -
P. 180 A 183.
- 15.- GRADOS A. JAIME, BEUTELSPACHER OTTO Y CASTRO MARCO ANTONIO.
CALIFICACION DE MERITOS, EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL.
SEGUNDA ED.; MEXICO; EDITORIAL TRILLAS, S. A.; 1983, P. 31
Y 32.
- 16.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 300 Y 301.
- 17.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 169.
- 18.- FLIPPO EDWIN B. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.
CUARTA ED.; MEXICO; EDITORIAL MC'GRAH-HILL; 1984, P. 239.
- 19.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 170.
- 20.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 302 A 304.
- 21.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 239.
- 22.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT.
P. 160.
- 23.- GRADOS A. JAIME, BEUTELSPACHER OTTO Y CASTRO MARCO ANTONIO.
OB. CIT. P. 44.
- 24.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -
P. 160.
- 25.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -
P. 163.
- 26.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 335.

- 27.- GRADOS A. JAIME, BEUTELSPACHER OTTO Y CASTRO MARCO ANTONIO.
OB. CIT. P. 34 A 36.
- 28.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 337 A 339.
- 29.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 174.
- 30.- GRADOS A. JAIME, BEUTELSPACHER OTTO Y CASTRO MARCO ANTONIO. -
OB. CIT. P. 38.
- 31.- AMARO GUZMAN RAYMUNDO. ADMINISTRACION DE PERSONAL. PRIME-
RA ED.; MEXICO; EDITORIAL LINUSA, S. A.; 1981, P. 249.
- 32.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 306.

IV. METODOS Y SISTEMAS

DE EVALUACION DEL

DESEMPEÑO

1.- METODO DE ESCALA GRAFICA.¹

EL METODO DE ESCALA GRAFICA ES INDUDABLEMENTE EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO MAS ANTIGUO, MAS DIVULGADO Y MAS UTILIZADO. APARENTEMENTE ES EL METODO MAS SIMPLE. SIN EMBARGO, SU APLICACION --- REQUIERE UNA MULTIPLICIDAD DE CUIDADOS A FIN DE NEUTRALIZAR LA SUBJETIVIDAD Y EL PREJUICIO DEL EVALUADOR, QUE PUEDEN INTERFERIR . ALGUNOS AUTORES HACEN SERIAS CRITICAS A LA ESCALA GRAFICA, PRINCIPALMENTE POR LA NECESIDAD DE APLICACION DE CIERTOS CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS MATEMATICOS Y ESTADISTICOS EN CUANTO AL MONTAJE Y ELABORACION, Y PRINCIPALMENTE AL PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS. ESOS CRITERIOS MATEMATICOS Y ESTADISTICOS ASI COMO LOS PROCEDIMIENTOS SE HACEN NECESARIOS PARA CORREGIR LAS DISTORSIONES DE ORDEN PERSONAL DE LOS EVALUADORES.

EL METODO DE ESCALA GRAFICA UTILIZA UN FORMULARIO DE DOBLE ENTRADA, EN EL QUE LAS LINEAS EN SENTIDO HORIZONTAL REPRESENTAN LOS FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, MIENTRAS QUE LAS COLUMNAS EN SENTIDO VERTICAL REPRESENTAN LOS GRADOS DE VARIACION DE AQUELLOS FACTORES. LOS FACTORES SON SELECCIONADOS PREVIAMENTE PARA DEFINIR EN CADA EMPLEADO LAS CUALIDADES QUE SE PRETENDE EVALUAR. CADA FACTOR SE DEFINE COMO UNA SUSCRIPCION SUMARIA, SIMPLE Y OBJETIVA, PARA EVITAR DISTORSIONES. MIENTRAS MEJOR SEA ESTA DESCRIPCION, MAYOR SERA LA PRECISION DEL FACTOR. POR OTRO LADO, SE LE DAN DIMENSIONES AL DESEMPEÑO EN EL FACTOR, QUE VA DESDE EL DEBIL O INSATISFACTORIO, HASTA EL OPTIMO O MUY SATISFACTORIO.

LA DECISION DE LOS FACTORES QUE DEBEN MEDIRSE ES UNA PARTE CRUCIAL, Y DEBE MENCIONARSE QUE EXISTEN DOS TIPOS : CARACTERISTICAS TALES COMO INICIATIVA Y SOCIABILIDAD, Y CONTRIBUCIONES TALES COMO CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO. YA QUE CIERTAS AREAS DEL DESEMPEÑO DEL CARGO DEBEN SER OBJETIVAMENTE MEDIDAS, LAS ESCALAS CONTENDRAN UNA MEZCLA DE LAS CARACTERISTICAS QUE SEÑALEN EL ULTIMO ASPECTO. EL NUMERO DE FACTORES VARIA DE 9 A 12 Y SE AJUSTA A LA CATEGORIA OCUPACIONAL PARTICULAR QUE SE TOMA EN CONSIDERACION, POR EJEMPLO : PERSONAL DE TRABAJO POR HORARIO, PERSONAL DE VENTAS, DE FINANZAS, ETC., LOS FACTORES USADOS COMUNMENTE SON : LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO, LA

LAS ESCALAS GRAFICAS SE PUEDEN ELABORAR EN CUADROS DENTRO DE LOS CUALES SE DEFINEN LAS CARACTERISTICAS DE CADA FACTOR DE EVALUACION EN CADA GRADO.

ALGUNAS ORGANIZACIONES UTILIZAN ESTE METODO ASIGNANDO PUNTOS, CON EL FIN DE CUANTIFICAR LOS RESULTADOS PARA FACILITAR LAS COMPARACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS. LOS FACTORES SON PONDERADOS Y GANAN VALORES EN PUNTOS, DE ACUERDO CON SU IMPORTANCIA EN LA EVALUACION. HECHA LA EVALUACION SE CUENTAN LOS PUNTOS OBTENIDOS POR LOS EMPLEADOS. TAL SIMPLIFICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO CONSTITUYE UNA INCONVENIENCIA PARADOJICA : SI DE UN LADO CUANTIFICA LOS RESULTADOS Y FACILITA LAS COMPARACIONES EN TERMINOS GLOBALES, DE OTRO, REDUCE LA COMPLEJA GAMA DE DESEMPEÑO DE UN FUNCIONARIO A UN SIMPLE NUMERO SIN SIGNIFICADO, A NO SER UNA RELACION CON LOS VALORES MAXIMO Y MINIMO QUE PODRIA OBTENERSE DE LAS EVALUACIONES.

SIEMPRE QUE SE USE EL METODO DE ESCALA GRAFICA DEBE HACERSE EL ANALISIS DE LAS CALIFICACIONES SOBRE UNA BASE QUE ABARQUE A TODA LA ORGANIZACION. UN PROGRAMA DE INVESTIGACION DEBE INCLUIR UN ESTUDIO DE LAS TENDENCIAS DE LOS CALIFICADORES INDIVIDUALES. SE ENCONTRARA -- QUE ALGUNOS SON COMPLETAMENTE SUAVES EN TANTO QUE OTROS SERAN ESTRIC TOS. COMO RESULTADO, LAS CALIFICACIONES ASIGNADAS POR UN SUPERVI-- SOR TOLERANTE NO PUEDEN COMPARARSE A LAS HECHAS POR UN SUPERVISOR ES TRICTO, A MENOS QUE SE DE CIERTA TOLERANCIA PARA LAS DIFERENCIAS EN SUS TENDENCIAS AL CALIFICAR. UN PROBLEMA SIMILAR SUELE PRESENTARSE EN RELACION CON DISTINTOS PUESTOS EN LA MISMA ORGANIZACION. POR LO GENERAL LOS INDIVIDUOS QUE OCUPAN PUESTOS QUE REQUIEREN Poca HABILIDAD SON CALIFICADOS MAS BAJO QUE LAS PERSONAS QUE REQUIEREN MUCHA HA BILIDAD; DEBIDO A ESTA TENDENCIA, ES CONVENIENTE COMPARAR LAS CALI FICACIONES DE LOS INDIVIDUOS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO PUESTO EN VEZ - DE USAR LAS CALIFICACIONES DE LOS INDIVIDUOS DE TODOS LOS PUESTOS CO MO BASE PARA LAS COMPARACIONES.⁴

LAS ESCALAS GRAFICAS : PROPORCIONAN A LOS EVALUADORES UN INSTRUMENTO DE FACIL COMPRESION Y DE EVALUACION SIMPLE; PERMITEN UNA VISION INTEGRADA Y RESUMIDA DE LOS FACTORES, O SEA DE LAS CARACTERISTICAS - DEL DESEMPEÑO MAS DESTACADAS DE LA EMPRESA Y LA SITUACION DE CADA - EMPLEADO FRENTE A ELLAS; PROPORCIONAN POCO TRABAJO AL EVALUADOR EN

EL REGISTRO, SIMPLIFICANDOLO ENORMEMENTE.

PERO POR OTRA PARTE : NO PERMITEN MUCHA FLEXIBILIDAD AL EVALUADOR, QUE DEBE AJUSTARSE AL INSTRUMENTO Y NO A LAS CARACTERISTICAS DEL EVALUADO; ESTAN SUJETAS A DISTORSIONES E INTERFERENCIAS PERSONALES DE LOS QUE CALIFICAN, QUE TIENDEN A GENERALIZAR SU APRECIACION SOBRE LOS SUBORDINADOS PARA TODOS LOS FACTORES DE EVALUACION; ADEMAS TIENDEN A RUTINIZAR LOS RESULTADOS Y NECESITAN DE PROCEDIMIENTOS MATEMATICOS Y ESTADISTICOS PARA CORREGIR DISTORSIONES E INFLUENCIA PERSONAL DEL CALIFICADOR. OTRO DEFECTO ES EL DE TENDENCIA CENTRAL, QUE CONSISTE EN CONSIDERAR A TODOS LOS CALIFICADOS COMO NORMALES O PROMEDIOS, POR LO CUAL SE RECOMIENDA UTILIZAR NUMEROSOS PARES DE GRADOS, PARA EVITAR LA TENDENCIA A CALIFICAR EN EL CENTRO O PUNTO MEDIO DE LA ESCALA.⁵

2.- SISTEMA DE LISTAS CHECABLES.⁶

ESTOS SISTEMAS TIENEN POR OBJETO EVITAR, HASTA DONDE SEA POSIBLE EL PROBLEMA DE LENIEDAD O MALA FE EN LA CALIFICACION.

LA CALIFICACION NECESARIAMENTE DEBE HACERSE POR EL SUPERVISOR INMEDIATO, QUE ES EL UNICO QUE CONOCE EN DETALLE COMO SE REALIZO EL TRABAJO. AHORA BIEN, ESTE SUPERVISOR ESTA EXPUESTO A COMETER INJUSTICIAS, AUN INCONCIENTEMENTE, PORQUE CON FACILIDAD TOMA BUENA O MALA VOLUNTAD A UN TRABAJADOR; POR ESO ES QUE CON EL FIN DE REDUCIR EL CARACTER ONEROSO DE OTROS SISTEMAS PARA EL CALIFICADOR, SE PUEDE UTILIZAR UNA LISTA DE VERIFICACION, EN LA QUE ESTE NO EVALUA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO SINO QUE SIMPLEMENTE LO INFORMA. LA EVALUACION CORRE A CARGO DEL DEPARTAMENTO ASESOR DE PERSONAL, A QUIEN EL CALIFICADOR FINALMENTE ENVIA EL INFORME DE VERIFICACION DE FACTORES.⁷

CON ESTO SE PRETENDE QUE EL SUPERVISOR NO SE DE CUENTA EXACTAMENTE DE CUAL SERA EL RESULTADO DE SU CALIFICACION, PARA EVITAR CON ELLO EL GRADO DE PREFERENCIA O DE RECHAZO QUE SIENTE HACIA LOS TRABAJADORES.⁸

EL SISTEMA DE LISTAS CHECABLES, CONSISTE EN UNA LISTA DE FRASES O AFIRMACIONES CALIFICADORAS DEL TRABAJO, PREPARADAS CON GRAN CUIDADO Y EN FORMA TECNICA, DISTINTAS PARA CADA GRUPO DE TRABAJO.⁹

E J E M P L O :

- UTILIZA EFICIENTEMENTE SU AREA DE TRABAJO
- MUESTRA MODERADO INTERES EN SU TRABAJO
- NO ES MUY CUIDADOSO CON SU EQUIPO
- TRABAJO SISTEMATICAMENTE BUENO
- TRABAJA CON RITMO LENTO PERO ESTABLE
- SE AUSENTA CON FRECUENCIA DE SU TRABAJO
- BUSCA CAMBIAR DE TRABAJO

EL NUMERO DE FRASES NUNCA ES MENOR DE 25 NI MAYOR DE 100.

SE ENTREGA A QUIEN VA A CALIFICAR UNA LISTA POR CADA TRABAJADOR, CON

EL NOMBRE DE ESTE, PIDIENDOLE QUE PONGA UNA MARCA EN AQUELLAS FRASES QUE CONSIDERE PUEDAN SER APLICADAS AL TRABAJADOR EN CUESTION, DURANTE EL PERIODO QUE SE ESTE CALIFICANDO.

EVIDENTEMENTE, EL SUPERVISOR PODRA DARSE CUENTA DE UN MODO VAGO DE LA FORMA BUENA O MALA COMO ESTA CALIFICANDO, PERO IGNORA EL VALOR DE CADA MARCA, YA QUE NO TODAS LAS FRASES LO TIENEN IGUAL, Y ADEMÁS --- UNAS DESTRUYEN O AMINORAN AL MENOS, EL VALOR DE LAS OTRAS, YA SEA EN SENTIDO DE CALIFICACION BUENA O MALA.

LAS FRASES SE COLOCAN MEZCLADAS INTENSIONALMENTE EN LA LISTA CHECABLE, SIN PONER EN ESTA EL PESO O CALIFICACION QUE TIENE CADA UNA DE ELLAS.

3.- METODO DE SELECCION FORZADA.¹²

ES UN METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DESARROLLADO POR UN EQUIPO DE TECNICOS AMERICANOS DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL PARA LA SELECCION DE OFICIALES DE LAS FUERZAS ARMADAS AMERICANAS QUE DEBERIAN SER PROMOVIDOS. EL EJERCITO AMERICANO ESTABA PREOCUPADO POR OBTENER UN SISTEMA DE EVALUACION QUE NEUTRALIZARA LOS EFECTOS DE HALO, EL SUBJETIVISMO Y EL PROTECCIONISMO TÍPICOS DEL METODO DE LA ESCALA GRAFICA Y PERMITIERA RESULTADOS DE EVALUACION MAS OBJETIVOS Y VALIDOS. LOS METODOS HASTA ENTONCES UTILIZADOS NO PERMITIAN RESULTADOS EFICIENTES Y EL METODO DE LA SELECCION FORZADA APLICADO EXPERIMENTALMENTE LOGRO RESULTADOS ANPLIAMENTE SATISFACTORIOS, QUE POSTERIORMENTE FUERON IMPLANTADOS Y ADAPTADOS EN VARIAS EMPRESAS.

ESTE METODO CONSISTE EN EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS INDIVIDUOS POR INTERMEDIO DE FRASES DESCRIPTIVAS DE DETERMINADAS ALTERNATIVAS DE TIPOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL. DE CADA BLOQUE, EL CONJUNTO COMPUUESTO DE DOS, CUATRO O MAS FRASES, EL EVALUADOR DEBIA ESCOGER FORZOSAMENTE APENAS UNA O DOS, LAS QUE MAS SE IDENTIFICARAN AL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO EVALUADO. DE AHI, LA DENOMINACION DE SELECCION FORZADA.

LA NATURALEZA DE LAS FRASES PUEDE VARIAR BASTANTE. EN ESTE SENTIDO, HAY DOS FORMAS DE COMPOSICION DE LAS FRASES :

- A) LOS BLOQUES ESTAN FORMADOS POR FRASES DE SIGNIFICADO POSITIVO Y DE SIGNIFICADO NEGATIVO. EL SUPERVISOR O EVALUADOR AL JUZGAR AL EMPLEADO, ESCOGE LA FRASE QUE MAS SE APLICA Y LA QUE MENOS SE APLICA AL DESEMPEÑO DEL EVALUADO.
- B) LOS BLOQUES ESTAN FORMADOS APENAS POR FRASES DE SIGNIFICADO POSITIVO. EL SUPERVISOR O EVALUADOR AL JUZGAR AL EMPLEADO ESCOGE LAS FRASES QUE MAS SE APLIQUEN AL DESEMPEÑO DEL EVALUADO.

E J E M P L O :

- A) A CONTINUACION ENCONTRARA FRASES DE DESEMPEÑO COMBINADAS EN BLOQUES DE CUATRO, ANOTE CON UNA "X" AL LADO DE LA COLUMNA BAJO EL SIG

NO (+) PARA INDICAR LA FRASE QUE MEJOR DEFINE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO Y TAMBIEN EL SIGNO (-) LA FRASE QUE MENOS DEFINE SU DESEMPEÑO. NO DEJE NINGUN BLOQUE SIN LLENAR DOS VECES.

FRASE	NO.	+	-
HACE APENAS LO QUE LE MANDEN	01		
COMPORTAMIENTO IMPREVISIBLE	02		
ACEPTA CRITICAS CONSTRUCTIVAS	03		
NO PRODUCE CUANDO ESTA BAJO PRESION	04		
CORTES CON TERCEROS	05		
DUDA AL TOMAR DECISIONES	06		
MERECE TODA LA CONFIANZA	07		
TIENE Poca INICIATIVA	08		

B) ABAJO USTED ENCONTRARA FRASES COMBINADAS EN BLOQUES DE CUATRO. SEÑALE CON UNA "X" LAS DOS FRASES QUE MAS DEFINEN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO. CADA BLOQUE DEBERA TENER DOS FRASES SEÑALADAS Y DOS EN BLANCO.

FRASE	NO.
DEJA A LAS PERSONAS A VOLUNTAD	01
POSEE AUTO CONTROL	02
COPIA DATOS CON EXACTITUD	03
ES SIMPATICO	04
ES RESPETADO	05
ES DISCIPLINADO	06
TIENE BUENA APARIENCIA	07
ES CAPAZ DE REEMPLAZAR A UN COMPAÑERO	08

EN EL FORMULARIO CON BLOQUES DE SIGNIFICADO POSITIVO Y NEGATIVO, EL SUPERVISOR O EVALUADOR TIENE CONDICIONES DE VER Y LOCALIZAR LAS FRASES QUE POSIBLEMENTE CUENTAN PUNTOS, PUDIENDO DE ESTA MANERA CON --

Cierta astucia, distorsionar los resultados de la evaluación. Sin embargo en el formulario con bloques de significación apenas positiva, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta sobremedida la evaluación dirigida y lleva al supervisor o evaluador a reflexionar, a ponderar sobre cada bloque y a escoger las frases más descriptivas del desempeño efectivo del empleado. Se evitan así las influencias típicas de todo proceso de evaluación personal. Realmente la experiencia ha demostrado que, entre las dos formas citadas, la segunda presenta los mejores resultados. Se nota también que en general, el calificador tiene la costumbre de resistir la escogencia de frases de sentido negativo, para definir el desempeño de sus subordinados.

Cuando se ha usado el método de selección forzada, se encuentra que se correlaciona más considerablemente con la productividad que con factores subjetivos.¹³

Las frases que componen los conjuntos o bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionadas con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. Por lo tanto, existen dos índices que constituyen los indicativos básicos del sistema: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

El índice de aplicabilidad (IA) indica las frases significativas para la empresa, que las jefaturas pretenden escoger, porque son capaces de describir el desempeño de un grupo de individuos dentro de las directrices trazadas por la empresa. En cada empresa existen directrices, políticas y expectativas diferentes en cuanto al desempeño de los empleados. Es así como el IA es diferente en cada empresa.

El índice de discriminación (ID) indica las frases capaces de discriminar y de diferenciar los mejores empleados de los peores, o sea, las frases que evalúan discriminativamente el desempeño deseado y el desempeño indeseado. Cuanto más alto sea el ID, será mayor la capacidad de la frase para distinguir las diferencias de de-

DESEMPEÑO.

PARA EL USO DEL INDICE DE APLICABILIDAD Y EL DE DISCRIMINACION SE HACE NECESARIA UNA SERIE DE CALCULOS BASADOS EN EL ESTUDIO INICIAL DE UNA MUESTRA DE EMPLEADOS ACTUALES DE LA EMPRESA, QUE ES EVALUADA POR MEDIO DE UN CONSIDERABLE VOLUMEN DE BLOQUES DE FRASES QUE SERAN PROBADAS, SELECCIONADAS Y CLASIFICADAS COMO NEUTRAS, POSITIVAS O NEGATIVAS.

SE PUEDEN SEÑALAR COMO VENTAJAS DE ESTE SISTEMA DE EVALUACION EL -- QUE PROPORCIONA RESULTADOS MAS CONFIABLES Y EXENTOS DE INFLUENCIAS SUBJETIVAS Y PERSONALES; Y QUE SU APLICACION ES SIMPLE Y NO EXIGE UNA PREPARACION INTENSA O SOFISTICADA DE LOS EVALUADORES.

ASIMISMO ES CONVENIENTE SEÑALAR QUE LAS DESVENTAJAS DE ESTE SISTEMA SON : QUE SU ELABORACION ES COMPLEJA Y EXIGE UN PLANTEAMIENTO RIGUROSO Y DEMORADO; QUE ES UN METODO FUNDAMENTALMENTE COMPARATIVO Y DISCRIMINATIVO, Y PRESENTA RESULTADOS GLOBALES; ESTO ES QUE DISCRIMINA A LOS EMPLEADOS BUENOS, MEDIOS Y DEBILES, SIN MAYOR INFORMACION; Y QUE CUANDO ES UTILIZADO PARA FINES DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, NECESITA UNA COMPLEMENTACION DE INFORMACIONES SOBRE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, POTENCIAL DE DESARROLLO, ETC.

EL METODO DE SELECCION FORZADA NO DEJA DE TENER LIMITACIONES Y EL HECHO DE QUE HA SIDO FUENTE DE FRUSTRACION PARA MUCHOS CALIFICADOS HA ORIGINADO QUE ALGUNAS VECES SEA ELIMINADO DE LOS PROGRAMAS DE EVALUACION. EN SUNA, NO PUEDE SER USADO EN FORMA TAN EFECTIVA COMO OTROS DE LOS METODOS, EN CUANTO AL CONTRIBUIR AL COMUNMENTE -- BUSCADO OBJETIVO DE EMPLEAR LA EVALUACION COMO HERRAMIENTA PARA DESARROLLAR A LOS EMPLEADOS CON MEDIOS TALES COMO LA ENTREVISTA DE EVALUACION.¹⁴

POR OTRA PARTE COMO NI EL ENCUESTADOR NI EL CALIFICADO CONOCEN LA FILOSOFIA QUE LOS RESPALDA; ADEMÁS, EL CALIFICADOR A MENUDO OBJETA QUE HA SIDO FORZADO A TOMAR DECISIONES LAS CUALES EL NO COMPARTE. -- A CAUSA DE ESTAS DESVENTAJAS EL USO DE ESTE METODO NO TIENE MUCHO EMPLEO.¹⁵ CABE MENCIONAR QUE ESTE METODO ES MUY SIMILAR AL ANTERIOR.

4.- METODO DE INCIDENTES CRITICOS.¹⁶

ES UN METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASTANTE SIMPLE Y RELATIVAMENTE PRECISO. SE DESARROLLO GRACIAS A LA BUSQUEDA DE UN SISTEMA - QUE CUMPLIERA CON LA CONDICION DE SER SIMPLE Y A LA VEZ LO MAS EXACTO POSIBLE PARA LA APRECIACION DEL DESEMPEÑO. FUE CREADO Y DESARROLLADO POR LOS ESPECIALISTAS DE LAS FUERZAS ARMADAS AMERICANAS DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. EL METODO DE INCIDENTES CRITICOS FUE INTRODUCIDO EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR J. C. FLANAGAN Y R. K. BURNS.¹⁷

ESTE METODO ES UNO DE LOS MAS RECIENTES ENFOQUES DE EVALUACION, EL CUAL COMPRENDE LA IDENTIFICACION, CLASIFICACION Y REGISTRO DE LOS INCIDENTES CRITICOS EN LA CONDUCTA DEL EMPLEADO. UN INCIDENTE ES CONSIDERADO CRITICO CUANDO ILUSTR A LO QUE EL EMPLEADO HA HECHO O DEJADO DE HACER, ALGO QUE ORIGINA UN EXITO O UN FRACASO POCO USUAL EN ALGUNA PARTE DE SU TRABAJO. LOS INCIDENTES CRITICOS SON HECHOS NO OPINIONES O GENERALIZACIONES; SIN EMBARGO, NO TODOS LOS HECHOS SON CRITICOS. ESTOS HECHOS SON LAS ACCIONES DEL EMPLEADO QUE EN REALIDAD HACEN QUE SU DESEMPEÑO SEA NOTABLEMENTE EFECTIVO O INEFECTIVO. Y SE BASA EN EL HECHO DE QUE EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO EXISTEN CIERTAS CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES CAPACES DE LLEVAR A RESULTADOS POSITIVOS (EXITO) O NEGATIVOS (FRACASO). CONSIDEREMOS POR EJEMPLO, - LA PRODUCTIVIDAD COMO FACTOR DE EVALUACION Y EL FORMULARIO DE EVALUACION COMO SE MUESTRA A CONTINUACION.¹⁸

E J E M P L O :

FACTOR DE EVALUACION : PRODUCTIVIDAD

ASPECTOS NEGATIVOS :			ASPECTOS POSITIVOS :		
FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO	FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO
ITEM : A) TRABAJO LENTO B) PIERDE TIEMPO C) NO INICIA SU TAREA PRONTO			ITEM : A) TRABAJA RAPIDAMENTE B) ECONOMIZA TIEMPO C) INICIA INMEDIATAMENTE UNA NUEVA TAREA. SIN TERMINAR OTRA.		

EL METODO DE INCIDENTES CRITICOS NO EXIGE PLANEACION Y MONTAJE PREVIO. SU APLICACION PUEDE DIVIDIRSE EN TRES FASES DISTINTAS :¹⁸

- **FASE 1 : OBSERVACION DEL COMPORTAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS.-** ES LA FASE EN LA CUAL EL SUPERIOR INMEDIATO HACE SEGUIMIENTO Y OBSERVA DETALLADA Y CUIDADOSAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS EN EL DESEMPEÑO DE SUS TAREAS.
- **FASE 2 : REGISTRO DE HECHOS SIGNIFICATIVOS.-** ES LA FASE EN LA CUAL EL SUPERVISOR INMEDIATO ANOTA Y REGISTRA TODOS LOS HECHOS REALMENTE SIGNIFICATIVOS Y DESTACADOS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS, O SEA TODOS LOS INCIDENTES CRITICOS, QUE PODRAN REFERIRSE AL DESEMPEÑO ALTAMENTE POSITIVO O NEGATIVO.
- **FASE 3 : INVESTIGACION DE LA ACTITUD Y DEL COMPORTAMIENTO.-** ESTA FASE SE DESARROLLA EN INTERVALOS REGULARES DE TIEMPO, MEDIANTE ENTREVISTAS ENTRE EL SUPERVISOR INMEDIATO Y EL EMPLEADO EVALUADO. FLANAGAN ADMITE QUE ESTA ES LA FASE MAS IMPORTANTE DEL METODO, YA QUE EL SUPERVISOR INMEDIATO OBSERVA Y ANOTA CONJUNTAMENTE CON EL EMPLEADO EVALUADO LAS OBSERVACIONES, LOS HECHOS Y LOS CAMBIOS RESPECTIVOS.

EL FORMULARIO DE EVALUACION ES ESTANDARIZADO PARA TODA LA EMPRESA, CUALQUIERA QUE SEAN LOS NIVELES O AREAS INVOLUCRADAS. CADA FACTOR DE EVALUACION OCUPA UNA HOJA DE FORMULARIO. EL METODO PREVEE AUN, UNA HOJA ADICIONAL DONDE EL EVALUADOR PUEDE ANOTAR ITEMS DEL COMPORTAMIENTO NO PREVISTOS EN LOS FACTORES DE EVALUACION SELECCIONADOS.

UN INCIDENTE CRITICO FAVORABLE SERIA POR EJEMPLO, EL CASO DEL CONSERJE QUE OBSERVO QUE UN GABINETE DE ARCHIVO QUE CONTENIA DOCUMENTOS RESERVADOS SE HABIA QUEDADO ABIERTO AL FINAL DEL DIA. LLAMO AL OFICIAL DE SEGURIDAD, QUIEN TOMO LA ACCION NECESARIA PARA CORREGIR EL PROBLEMA. SE REGISTRARIA COMO UN INCIDENTE DESFAVORABLE SI UN DEPENDIENTE DE LA SECCION DE "CORRESPONDENCIA Y CABLES" POR EJEMPLO, DEJARA DE PROCESAR AL INSTANTE UNA CARTA DE ENTREGA INMEDIATA Y LA INCLUYERA EN EL CORREO NORMAL QUE SALDRA DOS HORAS MAS TARDE.

LA DIVISION DELCO-REMY, DE LA GENERAL MOTORS CORPORATION, DONDE ES-

TE METODO FUE INICIALMENTE DESARROLLADO, ENCONTRO QUE SEIS MINUTOS POR DIA PARA REGISTRAR INCIDENTES CRITICOS ERA EL TIEMPO PROMEDIO - REQUERIDO POR LOS SUPERVISORES PARA MANTENER EL PROGRAMA DE ACUERDO CON EL PROCEDIMIENTO CORRECTO. SI BIEN EL REGISTRO DE INCIDENTES ES SOLAMENTE UNA PARTE DEL PROGRAMA, ESTAS CIFRAS INDICAN QUE HACER LAS ANOTACIONES REQUERIDAS NO TOMA TANTO TIEMPO COMO PODRIA PARECER.

ESTE METODO, EL CUAL ENFATIZA LA IMPORTANCIA DE REGISTRAR TANTO LOS ESFUERZOS COMO LAS DEBILIDADES EN AREAS ESPECIFICAMENTE CATEGORIZADAS, ES POTENCIALMENTE UNO DE LOS METODOS MAS EFECTIVOS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS DESEADOS DEL PROGRAMA DE EVALUACION DE PERSONAL, PUESTO QUE PROPORCIONA UNA INFORMACION CONCRETA QUE PUEDE Y DEBE -- SER DISCUTIDA CON EL EMPLEADO, PREFERENTEMENTE CUANDO OCURRA EL INCIDENTE. SIN EMBARGO, SI EL SUPERVISOR SOLAMENTE REGISTRA LOS INCIDENTES Y NO LOS COMENTA CON LOS SUBORDINADOS, O ESPERA VARIOS MESES PARA HACERLO, ESTE METODO PUEDE SER CONSIDERADO POR LOS EVALUADOS COMO EL METODO DEL "PEQUEÑO LIBRO NEGRO" PARA EVALUACION DE PERSONAL.¹⁸

5.- SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.-

EN TODOS LOS METODOS DE EVALUACION TRADICIONAL Y SISTEMATICA, EL DIRECTIVO ESTA COLOCADO EN EL PAPEL DE JUEZ DEL DESEMPEÑO DE SUS SUBORDINADOS ; SIENDO QUE DE EL SE ESPERA QUE SEA PARCIAL, OBJETIVO, ACERTADO EN EL JUICIO QUE HAGA RESPECTO DE LOS HECHOS Y QUE LAS CALIFICACIONES QUE PRESENTE SEAN ACERTADAS. EN AÑOS RECIENTES LAS CRITICAS DE ESTA FORMA DE CALIFICAR SE HAN INCREMENTADO. AUNQUE EL ATAQUE SE CENTRA PRINCIPALMENTE EN LA FALTA DE EXACTITUD Y VALIDEZ DE LOS SISTEMAS TRADICIONALES, LA CRITICA FUNDAMENTAL ESTA DIRIGIDA CONTRA EL PAPEL DE JUEZ QUE ASUME EL DIRECTIVO, Y EL PAPEL ANTAGONICO REPRESENTADO POR EL SUBORDINADO. LAS PRIMERAS CRITICAS FUERON DE DOUGLAS MC'GREGOR Y PETER DRUCKER. EL ENFOQUE CONSISTE BASICAMENTE EN LO SIGUIENTE : EN VEZ DE COLOCARSE EN EL PAPEL DE JUEZ, EL SUPERIOR DEBE DEDICAR ATENCION AL ESTABLECIMIENTO DE UNOS PROPOSITOS Y UNAS METAS SOBRE LOS CUALES LOS SUBORDINADOS PUEDAN EJERCER AUTOCONTROL Y DARLES SEGUIMIENTO ; ESTO ES LA DENOMINADA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. INICIALMENTE ESTE SISTEMA CONDUJO A LOS SUBORDINADOS A LA AUTODETERMINACION DE SUS PROPOSITOS Y AUTOAPRECIACION DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES, LOS PRIMEROS ENSAYOS TENDIAN A ENTRAR EN LA EMPRESA A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, COMO PROGRAMAS PARA MOTIVACION Y A PESAR DEL INCREMENTO AL ESTIMULO PARA LABORAR, LA DIRECCION NOTABA UNA DISPERSION DE LAS FUERZAS DE LOS INDIVIDUOS, YA QUE CADA UNO DE ELLOS HACIA SUS PROPIAS COSAS. EN CONSECUENCIA, LA TECNICA MODERNA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS TIENDE A DESTACAR EL ASPECTO PARTICIPATIVO INTEGRADO CON LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ADEMÁS DE UNA PARTICIPACION CONJUNTA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, A TRAVES DE ENTREVISTAS CALIFICATIVAS QUE SE HACEN PERIODICAMENTE.¹⁹

LA APO ES UN SISTEMA ADMINISTRATIVO QUE DA MUCHA IMPORTANCIA A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, HA ATRAIDO MUCHO INTERES DESDE QUE POR PRIMERA VEZ POPULARIZADO POR DRUCKER Y MC'GREGOR. EL SISTEMA APO SEGUN CHUDEN Y SHERMAN ES UN CICLO QUE SE INICIA CON UN ESTUDIO DE LOS OBJETIVOS COMUNES DE LA ORGANIZACION Y REGRESA A ESE PUNTO. UNA CARACTERISTICA SIGNIFICATIVA DEL CICLO ES EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE UN INDIVIDUO POR SI MISMO EMPLEANDO UN ENUNCIADO

AMPLIO DE RESPONSABILIDADES PREPARADO POR SU SUPERIOR. LOS OBJETIVOS VAN ACOMPAÑADOS DE UNA DETALLADA RELACION DE LAS ACCIONES QUE SE PROPONE EMPRENDER PARA ALCANZARLOS. A CONTINUACION DISCUTE ESTE DOCUMENTO CON SU SUPERIOR Y SE MODIFICA HASTA QUE AMBOS QUEDEN SATISFECHOS. EL PROGRESO QUE EL SUBORDINADO ESTA HACIENDO EN RELACION A SU META SE EVALUA A CONTINUACION EN CUANTO LOS DATOS OBJETIVOS ESTEN DISPONIBLES. A LA CONCLUSION DE CIERTO PERIODO DE TIEMPO (SEIS MESES POR LO GENERAL), EL SUBORDINADO REALIZA SU PROPIA EVALUACION DE LO QUE HA LOGRADO EN RELACION A LOS OBJETIVOS QUE SE FIJO CON ANTERIORIDAD. LA ENTREVISTA ES UN EXAMEN QUE HACEN EL SUPERIOR Y EL SUBORDINADO JUNTOS ACERCA DE LA EVALUACION DEL SUBORDINADO.²⁰

LA AFIRMACION DE QUE LOS OBJETIVOS SE PUEDEN ESTABLECER PARA CADA POSICION CONLLEVA CIERTO GRADO DE FRUSTRACION, DADA SU COMPLEJIDAD. EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A MENUDO ES TAREA QUE REQUIERE DIAS MAS QUE HORAS, YA QUE ES DIFICIL COMPONER UN CONJUNTO SIGNIFICATIVO Y MENSURABLE DE PROPOSITOS, COMO OBJETIVOS PARA EL EJERCICIO COTIDIANO DEL TRABAJO DIRECTIVO. EL PRIMER PASO, USUALMENTE ES UNA CONFERENCIA ENTRE EL SUPERIOR Y EL SUBORDINADO CON EL PROPOSITO DE CONSEGUIR UN ACUERDO ACERCA DE LO QUE CONSTITUYEN LAS TAREAS CLAVES EN LA MATERIA. SE LOGRARA UNA MEJOR REALIZACION SI UNO ENFOCA UN NUMERO LIMITADO DE METAS. AQUI ES CUANDO EL SUPERIOR SE ASEGURA DE QUE LOS OBJETIVOS DESARROLLADOS ESTEN RELACIONADOS CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA COMO UN TODO. EN CUANTO A LA PREPARACION DE OBJETIVOS, LA INVESTIGACION INDICA QUE LOS PROPOSITOS EXPRESADOS DE MANERA CUANTITATIVA TIENEN COMO RESULTADO UNA EJECUCION MAS EFECTIVA. ASI PUES LOS OBJETIVOS SE DEBEN HACER DE MANERA ESCRITA PARA QUE EL PROPOSITO QUEDE PREVIAMENTE ESTABLECIDO EN UNA FORMA CONCRETA Y DETERMINADA, EN MEDIDAS TALES COMO VOLUMEN, COSTOS, FRECUENCIA, RELACIONES ENTRE VARIABLES Y CONSTANTES, PORCENTAJES, GRADOS, FASES Y UNA PROGRAMACION MEDIANTE CALENDARIO, SEGUN FLIPPO, PARA CADA OBJETIVO, SUGERIDO POR EL SUBORDINADO Y ACEPTADO POR EL SUPERIOR, SERA PLANEADA UNA ESTRATEGIA BASICA DE EVALUACION. EL RESULTADO IDEAL INMEDIATO DEL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS U OBJETIVOS ES PARTIR DE LA BASE, GRACIAS AL CONSENSO QUE CONLLEVA: EL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS SIGNIFICATIVOS, LOS CUALES DEBEN DARSE DE UNA MANERA CLARA, CONCISA, ACORDE CON LA REALIDAD, ESTIMULANTE Y SU-

CEPTIBLE DE EVALUACION; Y UN FUERTE SENTIMIENTO DE COMPROMISO CON SU EJECUCION.²¹

LA APO REQUIERE QUE LAS RESPONSABILIDADES DEL EJECUTIVO INDIVIDUAL SEAN DEFINIDAS EN TERMINOS DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION EN TOTAL. CAPACITA A TODOS LOS GERENTES PARA PLANEAR Y MEDIR SU PROPIO DESEMPEÑO, ASI COMO EL DE SUS SUBORDINADOS, EN TERMINOS DE RESULTADOS CONCRETOS. ODIORNE HACE RESALTAR QUE EL EXITO DE LA APO DEPENDE PRINCIPALMENTE DE TRES PUNTOS :²²

- 1) LA APO ES UN SISTEMA DE GERENCIA, NO UN AGREGADO AL PUESTO DEL GERENTE.
- 2) EL GERENTE QUE ADOPTA LA APO COMO SISTEMA DEBE PLANEAR EL ABANDONO DE ALGUNO DE SUS PASATIEMPOS QUE LE QUITEN MAS TIEMPO, ESTO ES, DEBE DELEGAR.
- 3) EL SISTEMA DE LA APO REQUIERE UN CAMBIO DE CONDUCTA POR PARTE TANTO DEL SUPERVISOR COMO DEL SUBORDINADO.

AUNQUE A MENUDO TEMIDA POR EL ENFOQUE TRADICIONAL DE EVALUACION, LA ENTREVISTA ES UNO DE LOS ELEMENTOS MAS FRUCTIFEROS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION MEDIANTE OBJETIVOS. LA VERDADERA NATURALEZA DE LA ENTREVISTA TRADICIONAL DONDE LOS ACTOS DEL SUPERIOR COMO JUEZ TIENDE A ESTIMULAR UN ROL ESTEREOTIPADO RESPECTO DE LA CRITICA EVALUATIVA DEL SUPERVISOR, QUE A MENUDO DESEMBOLCABA EN ACTITUDES DEFENSIVAS. SE BUSCABA OSTENTAR SUPERIORIDAD, UN VACIO DE CONOCIMIENTO, INCLINACION HACIA EL CONTROL O HACIA LA MANIPULACION Y UNA ACTITUD DE INCERTIDUMBRE AL FINAL DE LA ENTREVISTA.

EN LAS ENTREVISTAS DE APRECIACION CON EL SISTEMA APO LA ATMOSFERA DE DISCUSION TENDIA A CARACTERIZARSE POR LA SIMPATIA, EL RESPETO MUTUO, LOS SENTIMIENTOS DE IGUALDAD, EL FLUJO DE INFORMACION EN TODO SENTIDO, LAS DEFINICIONES DE PARTICIPACION Y CONCLUSIONES DE CARACTER PROVISIONAL MAS QUE DEFINITIVAS POR PARTE DEL SUPERVISOR AL FINAL DE LA SECUENCIA DE LAS ENTREVISTAS; ESTAS SERVIAN DE GRAN AYUDA ENTRE LOS INDIVIDUOS QUE ERAN OBJETO DE LA ENTREVISTA, PORQUE :
- PRIMERO, EL SUBORDINADO TOMA EL LIDERAZGO DURANTE LA DISCUSION ACERCA DE LA EJECUCION Y FRACASO, HASTA EL FIN DE LA REUNION. EL SUPERIOR PARTICIPA A TRAVES DE PREGUNTAS Y DE COMENTARIOS RAPIDOS. SE EXAMINAN LAS RAZONES PARA LA NO EJECUCION DE LAS TAREAS, SE DIS-

CUTEM Y LAS SUGERENCIAS PARA LOS CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS O ESTRATEGIAS. LA ATMOSFERA ES AQUELLA QUE SE DA CUANDO DOS PERSONAS TRABAJAN EN COMUN CON PROBLEMAS RELACIONADOS CON OBJETIVOS COMUNES Y NO UNA SITUACION EN LA QUE SE DA UN JUEZ Y UN ACUSADO.

- EN UNA SEGUNDA ETAPA, EL DIRECTIVO LLEVA LA VOZ CANTANTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS PARA EL SIGUIENTE PERIODO, LAS CUALES DEBEN LLENAR LOS REQUISITOS O PROPOSITOS GENERALES DE LA ORGANIZACION. EL SUBORDINADO DEBE AYUDAR A LA PROYECCION DE TALES PROPOSITOS FUTUROS Y A SU ESTABLECIMIENTO.

- DURANTE LA TERCERA ETAPA AMBOS, TANTO EL DIRECTIVO COMO EL SUBORDINADO, ESTAN IGUALMENTE COMPROMETIDOS EN EL ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS PARA LA EVALUACION DEL PROGRESO HACIA LAS METAS ESTABLECIDAS EN LA ETAPA ANTERIOR.

- LA CUARTA Y ULTIMA ETAPA, SE DEDICA A DISCUSIONES ACERCA DEL FUTURO DEL SUBORDINADO Y LA DETERMINACION DEL DESARROLLO DE LAS METAS DEL PERSONAL.

SEGUN BURKO Y WILCOX LAS CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA DEBEN SER :
ALTO NIVEL DE PARTICIPACION DE LOS SUBORDINADOS EN LA EVALUACION; AYUDA Y ACTITUD CONSTRUCTIVA DEL SUPERIOR; SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE LOS CARGOS QUE ENCONTRABAN DIFICULTAD PARA SU DESARROLLO; ESTABLECIMIENTO MUTUO DE METAS ESPECIFICAS, SEGUIDAS POR ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO DEL SUBORDINADO.²³

EL SISTEMA APO CAMBIA EL ENFASIS DE LA EVALUACION AL AUTOANALISIS Y LA ATENCION DEL PASADO AL FUTURO, Y SE AYUDA AL SUBORDINADO A RELACIONAR LA PLANEACION DE SU CARRERA Y LAS NECESIDADES Y REALIDADES DE LA ORGANIZACION MEDIANTE CONSULTAS CON SU SUPERIOR. ESTAS CONSULTAS, SI SE LLEVAN A CABO CON PROPIEDAD, DEBEN FORTALECER LA RELACION SUPERIOR-SUBORDINADO Y BIEN PODRIAN CONducIR A UN TIPO DE RELACION EN LA CUAL EL SUPERVISOR SE INTERESA CON LO QUE PUEDE HACER PARA AYUDAR AL SUBORDINADO A QUE ALCANCE SUS METAS.

KINDALL Y GATZA CREEN QUE ESTE TIPO DE ENFOQUE : TIENDE A AYUDAR A LAS PERSONAS A FIJAR METAS QUE SEAN TANTO PROVOCATIVAS COMO OBJETIVAS, PROPORCIONA UN METODO PARA DESCUBRIR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, Y TRATA COMO UN PROCESO TOTAL LA HABILIDAD DE UNA PERSONA

PARA VER UN PROBLEMA DE LA ORGANIZACION, A IDEAR FORMAS DE ATACARLO, Y TRADUCIR SUS IDEAS EN ACCIONES. OTRAS VENTAJAS SON : QUE ES POSIBLE HACER SENTIR AL INDIVIDUO UNA SENSACION DE LOGRO, DE ADELANTO, DE PROGRESO, CUANDO ESTA SIENDO COMPARADO CON SUS PROPIOS OBJETIVOS EN VEZ DE CON LOS DE SUS COMPAÑEROS. OTROS SISTEMAS DE EVALUACION EN LOS CUALES LOS INDIVIDUOS SE COMPARAN ENTRE SI SOLO PODRAN HACER QUE UNOS CUANTOS TENGAN LA SENSACION DE MEJORIA. A LA MAYORIA SE LE HACE CREER QUE ESTAN IGUAL O QUE ESTAN DECLINANDO. LA APO TAMBIEN PERMITE MAYOR FLEXIBILIDAD, TANTO PARA EL SUPERVISOR COMO PARA EL SUBORDINADO, PARA FIJAR LAS METAS Y HACER LOS CAMBIOS NECESARIOS PARA LOGRAR ESTAS METAS. PODEMOS CITAR COMO OTRA VENTAJA EL QUE LOS SUPERIORES DISMINUYEN SUS PREJUICIOS Y ERRORES DE APRECIACION.²⁴

LA APO NO CARECE DE CRITICAS, Y ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES FALLAS DE ESTE METODO SON :

- 1) HACE QUE MUCHOS GERENTES SUPONGAN QUE HAY MENOS NECESIDAD PARA ACOGER A LOS EMPLEADOS DEBIDO A QUE LAS CIFRAS PROPORCIONAN UNA COMPROBACION CONSTANTE DE LA FORMA EN QUE SE HA DESEMPEÑADO.
- 2) LOS DATOS DEL DESEMPEÑO USADOS EN LAS EVALUACIONES CENTRADAS EN LOS RESULTADOS ESTAN DISEÑADOS PARA MEDIR LOS RESULTADOS FINALES EN UN PLAZO CORTO MAS QUE SOBRE LA BASE DE UN PLAZO LARGO. ASI, UN SUPERVISOR DE LINEA PUEDE DEJAR QUE SUS MAQUINAS SE DETERIOREN PARA REDUCIR LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO.
- 3) EL METODO NO ELIMINA LAS IDIOSINCRASIAS PERSONALES QUE CONFORMAN LOS TRATOS DE CADA GERENTE CON SUS SUBORDINADOS.
- 4) PUEDE DUDARSE SI LA COMPRESION QUE SE SUPONE SE DESARROLLA ENTRE EL SUPERIOR Y EL SUBORDINADO EN REALIDAD SE PRODUCE.

EL ULTIMO PUNTO ES CRITICO, DE ACUERDO CON LEVINSON, EL METODO TIPICO DE LA APO PERPETUA E INTENSIFICA LA HOSTILIDAD, EL RESENTIMIENTO Y LA DESCONFIANZA ENTRE UN GERENTE Y SU SUBORDINADO, DEBIDO A QUE NO TOMA EN CUENTA LOS COMPONENTES EMOCIONALES MAS PROFUNDOS DE LA MOTIVACION. SU ARGUMENTO ES QUE EL PROCESO DE LA APO DESCUIDA PROPORCIONAR LAS RESPUESTAS A PREGUNTAS TALES COMO:

- 1) ¿ CUALES SON LOS OBJETIVOS PERSONALES DEL GERENTE ?
- 2) ¿ QUE ES LO QUE NECESITA Y DESEA DE SU TRABAJO ?

- 3) ¿ COMO CAMBIAN ESTAS NECESIDADES Y DESEOS DE AÑO EN AÑO ?
- 4) ¿ QUE IMPORTANCIA TIENEN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION Y SU PARTE EN ELLOS PARA TALES NECESIDADES Y DESEOS ?

EN CONSECUENCIA, RECOMIENDA QUE SE INCLUYA EL RECONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES COMO PARTE IMPORTANTE DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y QUE SEA RECONOCIDA LA INTERDEPENDENCIA DE TODOS LOS GERENTES DE LA ORGANIZACION PARA IDEAR Y HACER CUMPLIR UN SISTEMA DE EVALUACION.²⁵

MUCHOS AUTORES, COMO LEVINSON, SEÑALAN QUE ADEMÁS DE LOS RESULTADOS, ES PRECISO MEDIR TAMBIÉN LAS ACTIVIDADES. IMPORTA LA EVALUACION - EN TORNO A COMO SE LOGRAN LOS RESULTADOS, COMO SE HACEN LAS COSAS. DE HECHO, EN CUALQUIER TRABAJO EN EL QUE EXISTE INTERACCION DE INDIVIDUOS NO ES SUFICIENTE EL QUE SE LLEGUEN A CUMPLIR CIERTOS OBJETIVOS. TAMBIEN HAY QUE MEDIR EL INTERES POR LAS RELACIONES HUMANAS. ASI, PARA SER REALISTAS, DEBEN CONSIDERARSE TANTO LOS RESULTADOS COMO LOS METODOS POR LOS CUALES SE LOGRAN.²⁶

6.- SISTEMA DE COMPARACION.-

A ESTE METODO TAMBIEN SE LE DEMONINA SISTEMA DE JERARQUIZACION Y CO MO SU NOMBRE LO INDICA COMPARA EL DESEMPEÑO DE LOS INDIVIDUOS.

ESTE SISTEMA ES MUY ELEMENTAL Y REQUIERE, COMO MINIMO PARA TENER AL GUNA VALIDEZ OBJETIVA, APLICARSE POR CARACTERISTICAS Y NO COMO UNA COMPARACION GLOBAL QUE, EN LA PRACTICA, NO DIFERIRIA NADA DE LA CALIFICACION EMPIRICA.²⁷

ESTA MODALIDAD DE CALIFICACION DE PERSONAL CONSISTE EN ORDENAR A -- LOS EMPLEADOS SEGUN EL GRADO QUE A JUICIO DEL CALIFICADOR POSEA EL FACTOR QUE SE VALORE, LO CUAL PROPORCIONARA UNA RELACION DONDE EL -- MEJOR OCUPARA EL PRIMER LUGAR Y EL PEOR EL ULTIMO.²⁸

LA CONFIABILIDAD DE LOS RESULTADOS DE ESTE SISTEMA DEMANDA LA HOMOGENEIDAD DE LOS GRUPOS POR JERARQUIZAR, ASI COMO SU INTEGRACION REDUCIDA.

UNA DE LAS DESVENTAJAS PRINCIPALES DE ESTE METODO ES LA MEDICION DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS RANGOS Y ENTRE DIFERENTES EVALUACIONES DE DIVERSOS JEFES. ES UTIL EN LA SELECCION DE PERSONAL Y PARA ESTABLECER ORDEN DE MERITOS A TRAVES DE COMITES PARA LA ADMINISTRACION DE SUELDOS. EN ESTA CIRCUNSTANCIA, SE PUEDE SOLICITAR A CADA MIEMBRO DEL COMITE QUE FORMULE INDEPENDIEMENTE SU LISTA POR ORDEN JERARQUICO DEL MISMO GRUPO DE INDIVIDUOS, PARA LUEGO PROMEDIAR LAS -- LISTAS.²⁹

LOS PRINCIPALES SISTEMAS DE COMPARACION O JERARQUIZACION SON :

- A) ALINEAMIENTO
- B) COMPARACION PAREADA
- C) DISTRIBUCION FORZADA

A) ALINEAMIENTO.-

EL COMITE, O POR LO MENOS EL SUPERVISOR INMEDIATO LISTA EN ORDEN DE IMPORTANCIA A TODOS LOS TRABAJADORES DEL GRUPO O SECCION QUE SE ES-

TA CALIFICANDO, EN RAZON DE UNA CARACTERISTICA BREVEMENTE DEFINIDA. DE IGUAL MANERA SE HACE EL ALINEAMIENTO DE LOS MISMOS TRABAJADORES EN RAZON DE CADA UNA DE LAS DEMAS CARACTERISTICAS, SEPARADAMENTE. 30

SEGUN EL DR. RAYMUNDO AMARO G. ESTE SISTEMA PRESENTA LA VENTAJA DE OFRECER UNA VISION DE CONJUNTO, OBJETIVA, SOBRE LA POSICION DE UN EMPLEADO DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJO Y SU COMPARACION CON LOS DEMAS. PERMITE LA IDENTIFICACION DE LAS CUALIDADES MAS RESALTANTES DEL INDIVIDUO.

EJEMPLO :

RELACIONES HUMANAS		CALIDAD DEL TRABAJO	
EMPLEADOS	CALIFICACION	EMPLEADOS	CALIFICACION
JOSE	1°	RAFAEL	1°
HECTOR	2°	JULIO	2°
ANDRES	3°	ANDRES	3°
JULIO	4°	JOSE	4°
RAFAEL	5°	HECTOR	5°

EN EL EJEMPLO SE ADVIERTE QUE JOSE ES EL MEJOR EMPLEADO EN RELACIONES HUMANAS, SIN EMBARGO, ES CASI EL PEOR EN LO QUE A CALIDAD DEL TRABAJO SE REFIERE. 31

ESTE METODO ES MUY SENCILLO, YA QUE TODOS LOS SUPERVISORES LO PUEDEN ENTENDER, PERO TIENE COMO INCONVENIENTE EN LA VALUACION DE CARACTERISTICAS CUALITATIVAS, EL QUE VARIAS PERSONAS, DEBIENDO QUEDAR EN EL MISMO NIVEL, SE JERARQUIZAN OBLIGADAMENTE EN DIFERENTE POSICION. 32

B) COMPARACION PAREADA.-

CONSISTE EN HACER UN ALINEAMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE UN GRUPO O SECCION, POR CADA CARACTERISTICA, PERO A BASE DE UNA PREVIA COMPARACION DE ESTOS TRABAJADORES DE DOS EN DOS, ESTO ES COMPARAR A CADA TRABAJADOR CON CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE SU GRUPO Y SEÑALANDO EN

CADA CASO QUIEN POSEE LA CARACTERISTICA EN CUESTION; COMO CONSE---
CUENCIA, SERA MEJOR AQUEL QUE RESULTE CON MAYOR NUMERO DE ESTAS CON
RELACION A SUS COMPAÑEROS.³²

ESTE METODO, COMO EL ANTERIOR, SUELE SER PRACTICADO EN GRUPOS PEQUE
ÑOS. SUS RESULTADOS EN COMPARACION CON EL ANTERIOR TIENEN MAYOR -
CONFIABILIDAD, POR LO MINUCIOSO DE LA COMPARACION.³³

EJEMPLO :

EMPLEADOS COMPARADOS	EMPLEADOS PREFERIDOS				
	JOSE	HECTOR	ANDRES	JULIO	RAFAEL
JOSE Y HECTOR		X			
JOSE Y ANDRES			X		
JOSE Y JULIO	X				
JOSE Y RAFAEL					X
HECTOR Y ANDRES			X		
HECTOR Y JULIO		X			
HECTOR Y RAFAEL		X			
ANDRES Y JULIO			X		
ANDRES Y RAFAEL			X		
JULIO Y RAFAEL					X
TOTAL DE PUNTOS	1	3	4	0	2
CALIFICACION	4°	2°	1°	5°	3°

PUEDE OBSERVARSE QUE, EN ESTA OCASION ANDRES OBTUVO LA MAYOR CALIFI
CACION EN CUATRO COMPARACIONES, LA SEGUNDA CORRESPONDIO A HECTOR, -
LA TERCERA A RAFAEL, LA CUARTA A JOSE, Y LA ULTIMA A JULIO, QUIEN -
NO OBTUVO NINGUNA PUNTUACION.

ESTE SISTEMA ES SENCILLO, AUNQUE IMPLICA YA LA FORMULACION DE PARES
PARA CADA GRUPO Y POR CADA CARACTERISTICA; EN CADA CAMBIO DE UN --
TRABAJADOR HAY QUE CAMBIAR LAS LISTAS.

AUNQUE TIENE ADEMÁS LA VENTAJA DE QUE SE COMPARA MUY OBJETIVAMENTE

A LOS TRABAJADORES PERSONA A PERSONA, ES TODAVIA BASTANTE ELEMEN---
TAL. ³⁴

C) DISTRIBUCION FORZADA.--

SEGUN AGUSTIN REYES PONCE ESTE SISTEMA SE FUNDA EN EL PRINCIPIO DE LA CURVA NORMAL DE GAUSS, Y CON BASE EN ESTA, SE DA POR SUPUESTO -- QUE EN CADA CARACTERISTICA, EL TOTAL DE LOS TRABAJADORES DEBE QUE-- DAR DISTRIBUIDO DE ACUERDO CON UN ORDEN PREVIAMENTE DETERMINADO. POR EJEMPLO, EL 10% EN LA CATEGORIA INFERIOR, EL 20% EN LA SIGUIEN-- TE Y EL 10% RESTANTE EN EL ANGULO SUPERIOR, LO CUAL DARIA EL RESUL-- TADO SIGUIENTE: ³⁵

1°	10%	DE EMPLEADOS MUY BUENOS
2°	20%	DE EMPLEADOS BUENOS
3°	40%	DE EMPLEADOS CORRIENTES
4°	20%	DE EMPLEADOS REGULARES
5°	10%	DE EMPLEADOS MALOS O PESIMOS

SE OBLIGA AL CALIFICADOR A DISTRIBUIR A LOS TRABAJADORES DE CADA -- GRUPO Y PARA UNA CARACTERISTICA, PRECISAMENTE EN ESA PROPORCION.

ESTE SISTEMA NO PUEDE APLICARSE SINO CUANDO HAYA GRUPOS BASTANTE -- GRANDES Y HOMOGENEOS.

CUANDO EL GRUPO ES PEQUEÑO Y/O HETEROGENEO, RESULTA INACEPTABLE LA DISTRIBUCION, POR EJEMPLO, SIENDO CINCO LOS CALIFICADOS, QUEDARIA -- DESCARTADO EL METODO.

ESTE PROCEDIMIENTO PRESENTA LA VENTAJA DE QUE ERRADICA LA PRACTICA DE VALORAR A UNA GRAN MAYORIA DE EMPLEADOS CON CALIFICACIONES PROME--
DIO. ³⁶

7.- METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO.³⁷

ESTE METODO, EN LA FORMA EN QUE COMUNNENTE SE USA PROPORCIONA EL TIPO DE AYUDA PROFESIONAL PARA LA EVALUACION QUE SUELEN NECESITAR LOS GERENTES Y LOS SUPERVISORES, YA QUE ES DESARROLLADO CON BASE EN ENTREVISTAS CON EL SUPERVISOR INMEDIATO, EN LAS QUE SE VERIFICA Y EVALUA EL DESEMPEÑO DE LOS SUBORDINADOS, INVESTIGANDOSE LAS CAUSAS, LOS ORIGENES Y LOS MOTIVOS DE TAL DESEMPEÑO, POR MEDIO DEL ANALISIS DE HECHOS Y DE SITUACIONES. ES UN METODO MAS AMPLIO QUE PERMITE, ADENAS DE UN DIAGNOSTICO DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO, LA POSIBILIDAD DE PLANEAR JUSTAMENTE CON EL SUPERVISOR INMEDIATO SU DESARROLLO EN LA EMPRESA Y EN SU FUNCION.³⁸

DERIVA SU NOMBRE DEL HECHO DE QUE UN REPRESENTANTE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SALE AL "CAMPO" ESTO ES, ABANDONA SU ESCRITORIO Y VA AL LUGAR DE TRABAJO DEL SUPERVISOR PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DEL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS INDIVIDUALES. EL TECNICO DE PERSONAL HARA AL SUPERVISOR PREGUNTAS DETALLADAS SOBRE EL DESEMPEÑO DE CADA EMPLEADO, Y LUEGO REGRESARA A SU OFICINA A PREPARAR LOS INFORMES DE LA VALUACION. LOS INFORMES LUEGO PUEDEN SER ENVIADOS AL SUPERVISOR, --- QUIEN LOS REvisa SI ES NECESARIO, Y LOS FIRMA PARA INDICAR SU APROBACION.³⁹

ESTE METODO NO SOLO PROPORCIONA AYUDA PROFESIONAL A LOS GERENTES Y SUPERVISORES, SINO QUE DA MAYOR UNIFORMIDAD AL PROCESO DE LA EVALUACION Y AYUDA A EVITAR ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN CUANDO CADA EVALUADOR TRABAJA INDEPENDIENTE.

UNO DE LOS PROBLEMAS MAS SERIOS DEL PLANEAMIENTO Y DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA ES LA NECESIDAD DE RETROALIMENTACION DE DATOS SOBRE EL DESEMPEÑO QUE LOS EMPLEADOS ADMITIDOS, INTEGRADOS Y ENTRENADOS POR EL ORGANO DE PERSONAL EFECTUAN EN SUS CARGOS.

SIN ESA "RETROALIMENTACION" DE DATOS LA SECCION DE PERSONAL NO TIENE MATERIAL PARA MEDIR, CONTROLAR Y HACER SEGUIMIENTO DE LA ADECUACION Y LA EFICIENCIA DE SUS SERVICIOS. CON ESTE FIN, EL METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO PUEDE TENER UNA ENORME GANA DE APLICACIONES, YA --

QUE PERMITE EVALUAR EL DESEMPEÑO Y SUS CAUSAS, PLANEAR EN CONJUNTO - CON LA SUPERVISION INMEDIATA LOS MEDIOS PARA SU DESARROLLO Y, PRINCIPALMENTE HACER SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO DE UNA FORMA - MAS DINAMICA QUE EN OTROS METODOS.

ESTE METODO SE BASA EN LOS CONCEPTOS DE GUY WADSWORTH, AUTOR DEL LIBRO "PERFORMANCE APPRAISAL", QUE SON LOS SIGUIENTES :

- 1.- EL SUPERVISOR, RESPONSABLE DIRECTO DE LA PRODUCCION, SOLO PUEDE OBTENER BUENOS RESULTADOS POR LA UTILIZACION EFICAZ DEL PERSONAL. Y NADIE MEJOR QUE EL ESTA EN CONDICIONES DE COMPARAR LAS CUALIDADES DE LOS EMPLEADOS, MEDIANTE LA OBSERVACION DIRECTA DE SU DESEMPEÑO.
- 2.- LA MEJOR UTILIZACION DEL ELEMENTO HUMANO DEPENDE PRIMORDIALMENTE DEL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE LA ACTIVIDAD DE COLOCACION DE PERSONAL, EJERCIDA POR EL SUPERVISOR.

AUN PARA EL REFERIDO AUTOR, EL PUNTO DE PARTIDA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y LA COLOCACION ADECUADA DEL EMPLEADO, ES SIEMPRE EL SUPERIOR INMEDIATO , A QUIEN ESTAN ENCOMENDADOS LOS SIGUIENTES ASPECTOS PRINCIPALES :

- 1.- DISTRIBUCIONES ADECUADAS DE TRABAJO A CADA EMPLEADO, DE ACUERDO CON LAS APTITUDES DE CADA UNO, DANDO ATENCION APROPIADA A SU ENTRENAMIENTO PARA TENER EXITO EN SU TRABAJO.
- 2.- EVALUACION MINUCIOSA DEL DESEMPEÑO DE CADA SUBORDINADO DIRECTO, TRATANDO DE COMPARAR TANTO SU EFICIENCIA EN EL TRABAJO ACTUAL - COMO SU CAPACIDAD DE AUTODESARROLLO Y PROGRESO.
- 3.- PLANEAMIENTO DE LOS CAMBIOS PREVISTOS EN LOS CARGOS Y EN EL PERSONAL DE SU UNIDAD. ESTO SIGNIFICA LA PROGRAMACION PERMANENTE DE LAS REFORMAS QUE SERAN NECESARIAS AUN A LARGO PLAZO, TALES - COMO NUEVAS DELEGACIONES, PROMOCIONES, TRANSFERENCIAS, SUBSTITUCIONES Y DESVINCULACIONES.

POR LO TANTO DICE WADSWORTH, EL EMPLEADO SE ADAPTA BIEN A UN CARGO - CUANDO :

- 1.- EL PUEDE DESEMPEÑAR SATISFACTORIAMENTE SUS DEBERES.

- 2.- ESTA COLOCADO EN UNA CARRERA PROMISORIA Y SU CAPACIDAD DE PROGRESO ES EVIDENTE.
- 3.- ASEGURA QUE LA SELECCION DE LOS ASPIRANTES OBEDEZCA A CONSIDERACIONES LOGICAS.

LOS SISTEMAS CONVENCIONALES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO GENERALMENTE SON SEMESTRALES O ANUALES Y SE REFIEREN A DATOS RELATIVOS AL PASADO. SE BASAN EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y TIENEN UN ENFOQUE GLOBAL - SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS. SIN EMBARGO, NO ATIENDEN LOS PROPOSITOS DE UNA PLANEACION DETALLADA DE LOS RECURSOS HUMANOS - DE LA EMPRESA.

A CONTINUACION SE PRESENTA UN MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO MEDIANTE INVESTIGACION DE CAMPO :

EVALUACION DEL DESEMPEÑO - INVESTIGACION DE CAMPO		
EVALUADO _____	CARGO _____	
DEPARTAMENTO _____	EVALUADOR _____	
ENTREVISTADOR _____	FECHA _____	
ANALISIS INFORMAL		
EVALUACION INICIAL		
+ OK -		
+ -		
ANALISIS SUPLEMENTARIO		
PLANEAMIENTO		
ACONSEJAR		CANDIDATO A PROMOCION
REDACTAR		BLOQUEADO
DESLIGAR		LIMITADO AL CARGO ACTUAL
ENTRENAR		
EVALUADOR _____	FECHA _____	

8.- CENTROS DE EVALUACION.

ESTE METODO PERMITE QUE APARTE DEL SUPERVISOR DIRECTO PARTICIPEN --- OTRAS PERSONAS EN LA EVALUACION DE LOS SUBORDINADOS. EL CENTRO DE EVALUACION, FORMULADO PARA IDENTIFICAR HABILIDADES ADMINISTRATIVAS, IMPLICA LA PARTICIPACION DE INDIVIDUOS DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DE UNA MISMA ORGANIZACION.

EL SISTEMA OPERA REUNIENDO A LOS PARTICIPANTES PARA QUE TRABAJEN EN ASIGNACIONES COLECTIVAS E INDIVIDUALES, BAJO LA SUPERVISION DE ASESORES, Y COMO NOS DICEN JAIME A. GRADOS Y OTTO BEUTELSPACHER CON ESTE METODO DE TRABAJO SE EVALUA EL POTENCIAL GERENCIAL O BIEN EL POTENCIAL DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA ORGANIZACION, LOS CUALES SON SO METIDOS A DINAMICAS DE GRUPO QUE ESTAN ESTRUCTURADAS COMO UNA SIMULA CION DE LAS SITUACIONES OCUPACIONALES QUE COTIDIANAMENTE SE VIVEN EN EL PUESTO QUE DESEMPEÑAN O DESEAN DESEMPEÑAR.⁴⁰

EXISTEN TAMBIEN EJERCICIOS QUE TIENEN COMO FINALIDAD EVALUAR LA CAPA CIDAD DE COMUNICACION ESCRITA Y ORAL, PARA LO CUAL SE LES PIDE QUE -- TRATEN ASUNTOS COTIDIANOS DE TRABAJO, COMO PUEDEN SER MEMORANDOS, -- OFICIOS, ETC., CON EL OBJETO DE DETECTAR A QUE NIVEL DESEMPEÑAN ES-- TAS ACTIVIDADES. ADEMÁS LA PERSONA BAJO EVALUACION ES OBSERVADA EN UNA VARIEDAD DE AMBIENTES, YA SEA DURANTE JUEGOS O SIMULACIONES ADMI NISTRATIVAS, DEBATES COLECTIVOS BAJO PRESION O ANALISIS DE CASOS Y -- ENTREVISTAS HECHAS EN UN PERIODO DE DOS O TRES DIAS.

AL FINAL DE LA EVALUACION, SE COMBINAN LAS OBSERVACIONES DE LOS ASE-- SORES CON EL PROPOSITO DE OBTENER UNA EVALUACION COMPLETA DE LAS CA-- LIFICACIONES PARA LA PROMOCION DEL PARTICIPANTE. POR LO GENERAL ES TE CENTRO ENTREGA AL DIRECTOR DE PERSONAL SUS RESULTADOS Y TAMBIEN -- SE COMUNICA CON LOS PARTICIPANTES PARA QUE ELLOS SEPAN DE SUS FUER-- ZAS Y DEBILIDADES, SEGUN SEYMOUR ADLER ESTA TECNICA SE RECOMIENDA PA -- RA EMPRESAS CON MAS DE DOS MIL EMPLEADOS.⁴¹

9.- METODO DE LAS FRASES DESCRIPTIVAS. 42

ESTE METODO ES LIGERAMENTE DIFERENTE AL DE ESCOGIMIENTO FORZADO, POR QUE NO OBLIGA LA SELECCION DE FRASES. EL EVALUADOR SEÑALA SIMPLE-- MENTE LAS FRASES QUE CARACTERIZAN EL DESEMPEÑO DEL SUBORDINADO CON - EL SIGNO (+), Y AQUELLAS QUE REALMENTE DEMUESTRAN LO OPUESTO DE SU - DESEMPEÑO CON EL SIGNO (-).

EJEMPLO:

NO.	FACTORES PERSONALES DEL EMPLEADO	SI	NO
1	POSEE CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA SU CARGO		
2	USUALMENTE ES ALEGRE Y SONRIENTE		
3	TIENE EXPERIENCIA EN LO QUE HACE		
4	DEMUESTRA ATRACCION POR EL SEXO OPUESTO		
5	TIENE INTERES EN APRENDER COSAS NUEVAS		
6	SU TRABAJO CARECE DE ESCOLARIDAD		
7	PUEDE PLANEAR, EJECUTAR Y CONTROLAR SUS TAREAS		
8	SU APARIENCIA ES BUENA Y AGRADABLE		
9	DEMUESTRA CONCENTRACION EN LOS TRABAJOS		
10	LA ATENCION EN EL TRABAJO EXIGE QUE ESFUERCE LA VISTA		
11	GUSTA DE FUMAR		
12	ES DESCUIDADO EN SU PRESENTACION PERSONAL		
13	NO SE DESGASTA EN LA EJECUCION DE LAS TAREAS		
14	SU PRODUCCION ES ENCONIABLE		
15	TIENE FAMA DE NUNCA TENER DINERO		
16	ES UN EMPLEADO DEDICADO A LOS COMPAÑEROS		
17	ES CUIDADOSO		
18	NO SE INTERESA EN APRENDER NUEVAS TAREAS		
19	DEMUESTRA INICIATIVA EN EL TRABAJO		
20	LE GUSTAN LOS DEPORTES		

EN ESTE SISTEMA SE ESTABLECEN CUIDADOSAMENTE CIERTAS CATEGORIAS DE VALORES. POR EJEMPLO: EN EL SERVICIO CIVIL FEDERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS EXISTEN TRES CATEGORIAS DE PERSONAS EN RELACION CON SU DESEMPEÑO: PROMINENTES, SATISFACTORIOS E INSATISFACTORIOS. EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO, SE COMPARA ENTONCES, Y LA PERSONA ES COLOCADA EN EL GRADO QUE MEJOR DESCRIBA SU DESEMPEÑO, ES ASI QUE EL EMPLEADO PUEDE RECIBIR SOLAMENTE UNA (P) DE PROMINENTE O UNA (S) DE SATISFACTORIO O BIEN UNA (I) COMO INSATISFACTORIO. CABE MENCIONAR QUE SE PODRIAN DESARROLLAR MAS DE ESOS TRES GRADOS YA DESCRITOS.

PARA ESTE METODO SE USA UN SISTEMA DE EVALUACION DE CARGOS LLAMADO "DESCRIPCION DE GRADOS". EL SERVICIO CIVIL USA EL ENFOQUE DE GRADACION PARA AMBOS, ESTO ES TANTO PARA LOS HOMBRES COMO PARA LOS CARGOS; COMO SE INDICO ANTES, REFIRIENDONOS A TRES GRADOS, LAS FIRMAS AUTOMOTRICES USAN: MARGINALES, COMPETENTES Y EXCELENTES, LOS CUALES SE ACLARAN MEDIANTE NOTAS EXPLICATIVAS. COMO EDWIN FLIPPO COMENTA, ESTE METODO ES A MENUDO MODIFICADO POR UN SISTEMA DE DISTRIBUCION FORZADA Y ENTONCES SE ESTABLECEN CIERTOS PORCENTAJES PARA CADA UNO DE LOS GRADOS, POR EJEMPLO: EL 10% SE LE ASIGNA AL SEGUNDO GRADO, EL 40% AL GRADO INTERMEDIO, EL 20% AL CUARTO Y EL 10% AL MAS BAJO. DE ESTA MANERA SE TIENE LA VENTAJA DE FORZAR UNA SEPARACION DEL PERSONAL EN GRUPOS, DE MANERA QUE EL CALIFICADOR NO PUEDE JUZGAR LA COLOCACION DE LOS INDIVIDUOS RESPECTO DE UN PROMEDIO MAS ALTO O MAS BAJO.

A ESTE METODO DE EVALUACION SE LE PUEDE ADJUDICAR LO QUE SE LE DENOMINA "SUMA CERO", QUE CONSISTE EN QUE AUNQUE UNA PERSONA ESTE UBICADA EN EL 10% MAS BAJO Y ESTA MEJORARA SU DESEMPEÑO, NO PODRIA CAMBIAR DE PUESTO DENTRO DE LA CLASIFICACION SI A SU VEZ LOS OTROS HAN MEJORADO DE MANERA SIMILAR. IMAGINEMOS ENTONCES LA FRUSTRACION DEL EMPLEADO QUE MIENTRAS QUE POR UNA PARTE SE LE COMUNICA EL RECONOCIMIENTO POR LA OTRA SE LE CLASIFICA EN EL MISMO LUGAR.

11.- METODO DE EVALUACION DE GRUPO.

ESTE METODO PERMITE QUE OTRAS PERSONAS, ADEMÁS DEL SUPERVISOR INMEDIATO, PARTICIPEN EN LA EVALUACION DE LOS SUBORDINADOS. SEGUN CHURCHEN Y SHERMAN UN GRUPO DE GERENTES Y SUPERVISORES QUE CONOCEN AL EMPLEADO, INCLUYENDO A SU SUPERVISOR INMEDIATO Y A SU SUPERIOR, SE REUNEN EN CONFERENCIA CON UN COORDINADOR CUYA FUNCION PRINCIPAL ES MANTENER OBJETIVIDAD EN LA EVALUACION. DISCUTEN LA EVALUACION QUE HA SIDO PREPARADA PREVIAMENTE POR EL SUPERVISOR DESPUES DE SOSTENER UNA ENTREVISTA CON EL EMPLEADO RESPECTO DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO. A CONTINUACION, EL SUPERVISOR TIENE OTRA ENTREVISTA CON EL EMPLEADO EN LA CUAL CONENTAN LOS ESTANDARES, EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO Y CUALQUIER ACCION DE DESARROLLO REQUERIDA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO. SI BIEN EL SUPERVISOR TIENE LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACION, BAJO ESTE METODO ES PROBABLE QUE EL HECHO DE QUE LA DISCUTA CON EL GRUPO LO ESTIMULE PARA SER MAS CUIDADOSO EN SU EVALUACION.⁴⁴

ESTE METODO DE EVALUACION ES PARTICULARMENTE VALIOSO EN LAS ORGANIZACIONES EN DONDE HAY MAS DE UNA AUTORIDAD DE LINEA, COMO EN LAS TIENDAS DE DEPARTAMENTOS. EN ESTAS TIENDAS LOS GERENTES SON RESPONSABLES ANTE DOS DIVISIONES, UNA DE COMPRAS Y UNA DE OPERACION. SE SUGIERE QUE, PUESTO QUE LA ORGANIZACION MODERNA NO FUNCIONA CON AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DENTRO DE LINEAS BIEN DEFINIDAS, BIEN PODRIA INCORPORAR ESTA REALIDAD EN FUNCIONES DE PERSONAL TALES COMO LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.⁴⁵

ES EL METODO, POR MEDIO DEL CUAL EL PROPIO EMPLEADO ES SOLICITADO PARA HACER UN SINCERO ANALISIS DE SUS PROPIAS CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO. PUEDE UTILIZAR SISTEMAS DIFERENTES, INCLUSIVE FORMULARIOS BASADOS EN ESQUEMAS PRESENTADOS EN LOS DIVERSOS METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO YA DESCRITOS.

EJEMPLO :

INSTRUCCIONES.- COLOQUE UNA CRUZ EN LOS PUNTOS QUE CORRESPONDEN A SU JUICIO. SI CREE NECESARIO ACLARAR ALGO, UTILICE EL ESPACIO DESTINADO A "OBSERVACIONES" COLOCADO AL FINAL DE ESTE CUESTIONARIO.

<p style="text-align: center;">FACTOR A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. FRECUENTEMENTE COMETO ERRORES EN LA EJECUCION DE MI TRABAJO. 2. DE VEZ EN CUANDO COMETO ERRORES EN MI TRABAJO. 3. HAGO MI TRABAJO SIN ERRORES. 	
<p style="text-align: center;">FACTOR B</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PREFIERO NO RECIBIR ORDENES NI INSTRUCCIONES RELATIVAS A MI CONDUCTA PROFESIONAL Y A LA EJECUCION DE MI TRABAJO. 2. ALGUNAS VECES PRESENTO RAZONES, DATOS O SUGERENCIAS QUE HACEN MEJORAR LAS ORDENES E INSTRUCCIONES RECIBIDAS. 3. CUMPLO CON RIGOR LAS ORDENES E INSTRUCCIONES. 	
<p style="text-align: center;">FACTOR C</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. NO ME AGRADA RESOLVER PROBLEMAS INESPERADOS, SIN ORIENTACION DE QUIEN DE INSTRUCCIONES. 2. ALGUNAS VECES RESUELVO SATISFACTORIAMENTE PROBLEMAS IMPREVISTOS. 3. ENFRENTO SITUACIONES NUEVAS Y, GENERALMENTE, NO SIENTO DIFICULTADES EN RESOLVERLAS. 	

13.- METODO DE ORDENAMIENTO. 47

CONSISTE EN COLOCAR A LOS EMPLEADOS EVALUADOS EN ORDEN, SEGUN SU CALIDAD LABORAL. UNA VARIANTE UTIL DE ESTE TIPO DE ESCALA ES LA LLAMADA DE ORDENAMIENTO ALTERNADO. LAS CLASIFICACIONES SE REALIZAN SEGUN LAS CUALIDADES INDIVIDUALES O LA APTITUD TOTAL PARA UNA POSICION DADA. EN UNA RELACION COMPLETA DE TODOS LOS EMPLEADOS EVALUADOS, EL EVALUADOR ELIMINA DE LA LISTA TODOS LOS NOMBRES DE LOS SUBORDINADOS QUE NO CONOZCA LO SUFICIENTEMENTE BIEN PARA ORDENARLOS. COLOCA EL NOMBRE DEL EVALUADO QUE POSEE MAS DEL ATRIBUTO EN LA PARTE SUPERIOR DE LA PRIMERA COLUMNA Y EL EVALUADO QUE POSEE MENOS, EN EL FINAL DE LA SEGUNDA COLUMNA. ENTONCES, SE ELIMINAN DE LA LISTA TOTAL LOS DOS NOMBRES DE LOS EXTREMOS. EL EVALUADOR CONTINUA CON ESE MISMO METODO PARA LOS NOMBRES QUE RESTAN DE LA RELACION. ESTE PROCEDIMIENTO TIENE LA VENTAJA DE FACILITAR LA DISCRIMINACION, COMPARAR LOS EXTREMOS DE CADA SELECCION, Y REDUCIR EL DIFICIL PROBLEMA DE MANTENER UN ESTANDAR PARA CADA CALIDAD.

EJEMPLO :

COLUMNA I (MAS)	COLUMNA II (MENOS)
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

14.- METODO DE EVALUACION POR COMPAÑEROS.

SE HA USADO MUCHO LA EVALUACION HECHA POR LOS COMPAÑEROS EN LAS FUERZAS MILITARES, PERO EN LA INDUSTRIA SE HA USADO POCO. LA INVESTIGACION INDICA QUE EL EMPLEO DE ESTE METODO NO NECESARIAMENTE DA COMO RESULTADO CONCURSOS DE POPULARIDAD Y QUE, SI EL GRUPO DE COMPAÑEROS TIENE SUFICIENTE INTERACCION Y ES RAZONABLEMENTE ESTABLE DURANTE --- CIERTO PERIODO DE TIEMPO, LAS CALIFICACIONES SON CONFIABLES Y CON--- CUERDAN EN FORMA ESTRECHA CON LAS CALIFICACIONES HECHAS POR LOS SU--- PERSIVORES.⁴⁸

SEGUN CHRUDEN Y SHERMAN LA VENTAJA DE LA CALIFICACION POR COMPAÑEROS PARECE CONSISTIR EN QUE ESTOS PUEDEN VER CIERTAS CONDUCTAS QUE NO -- PUEDEN VER LOS SUPERVISORES. ADEMAS CUANDO VARIOS INDIVIDUOS PARECEN ESTAR IGUALMENTE CALIFICADOS PARA LLENAR UNA POSICION DE MANDO, LA ORGANIZACION PODRIA BENEFICIARSE SELECCIONANDO AL HOMBRE QUE ES -- CONSIDERADO POR SUS COMPAÑEROS COMO EL POSEEDOR DEL MAS ELEVADO ESTATUS DE LIDERAZGO INFORMAL.⁴⁹

15.- METODO DE CRITERIOS MIXTOS. 50

ESTE METODO ES POCO POPULAR AUN, POR HABER SIDO DESARROLLADO RECIENTE MENTE, Y COMENTAN FRIEDRICH BLANZ Y EDWIN E. GHISELLI QUE CONSISTE EN CALIFICAR COMO "MEJOR, PEOR O IGUAL" UNA DESCRIPCION DE CONDUCTA RELATIVA A UN FACTOR A EVALUAR, PRESENTADA EN LISTAS Y MEZCLANDO VARIAS ARBITRARIAMENTE, ANOTANDO UNA (X), CUANDO EL COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO ES MEJOR AL SEÑALADO EN LA DESCRIPCION; SE ANOTARA (-), CUANDO EL COMPORTAMIENTO NO CORRESPONDE O ES PEOR QUE EL DESCRITO; FINALMENTE SE ANOTA (O), CUANDO EL COMPORTAMIENTO ES IGUAL O CORRESPONDE.

EJEMPLO :

SUPONGAMOS QUE SE DESEA EL FACTOR INICIATIVA; LA ESCALA SOLO CONTIENE TRES DESCRIPCIONES :

1. ESTE EMPLEADO ESTA VERDADERAMENTE MOTIVADO Y SIEMPRE TOMA LA INICIATIVA. EL SUPERIOR NUNCA TIENE QUE IMPULSARLO A TRABAJAR.
2. EL EMPLEADO SOLO MUESTRA INICIATIVA DE VEZ EN CUANDO Y SE LE TIENE QUE ESTAR PRESIONANDO PARA QUE REALICE EL TRABAJO.
3. EL EMPLEADO SE SIENTA A ESPERAR Y SOLO RESPONDE CUANDO SE LE DAN INSTRUCCIONES.

SI LAS TRES DECLARACIONES SON CALIFICADAS CON (X), SIGNIFICA QUE EL EVALUADO SOBRESALE EN ESTA CARACTERISTICA Y QUE SU RENDIMIENTO ES SUPERIOR A LA MEJOR DESCRIPCION. SI LAS TRES DECLARACIONES FUEREN MARCADAS CON (-), SIGNIFICARIA QUE EL RENDIMIENTO DE LA PERSONA EVALUADA ES INFERIOR A LA PEOR DE LAS DESCRIPCIONES. EN UNA ESCALA VERDADERA LAS DESCRIPCIONES MOSTRADAS NO APARECERIAN JUNTAS, SINO QUE ESTARIAN REVUELTAS CON OTRAS DECLARACIONES DE LAS DIFERENTES CARACTERISTICAS A EVALUAR.

DIFERENTE A LAS ESCALAS CLASIFICADORAS QUE PROVEEN UN ALTO GRADO DE ESTRUCTURA PARA LAS EVALUACIONES, EL METODO DE ESCRIBIR ENSAYOS REQUIERE QUE EL EVALUADOR ELABORE UNA DECLARACION QUE DESCRIBA AL INDIVIDUO. COMUNTE EL EVALUADOR RECIBE INSTRUCCIONES PARA DESCRIBIR LAS DEBILIDADES Y LAS CUALIDADES DEL EMPLEADO Y HACER RECOMENDACIONES PARA SU DESARROLLO. ESTE METODO OFRECE, SEGUN SVERDLIK Y VARELA, UNA OPORTUNIDAD EXCELENTE PARA QUE EL EVALUADOR DESTAQUE LAS CARACTERISTICAS DEL EMPLEADO. PARA MUCHOS EVALUADORES EL COMPONER ENSAYOS COM TODAS LAS CARACTERISTICAS DE LOS SUBORDINADOS ES UNA TAREA QUE EXIGE MUCHO TIEMPO. EN GENERAL ES DESEABLE QUE ESTE METODO SE COMBINE CON OTRO, PARA OBTENER UN MENOR MARGEN DE ERROR.

17.- METODO DE RANGOS DE EVALUACION.⁵¹

CHRUDEN Y SHERMAN COMENTAN QUE ESTE METODO REQUIERE QUE CADA CALIFICADOR COLOQUE A SUS HOMBRES EN UN ORDEN, DESDE EL MEJOR HASTA EL --- PEOR. ESTE METODO TIENE LA VENTAJA DE SER MUY SENCILLO DE ENTENDER Y DE USAR, ADEMAS DE QUE RESULTA BASTANTE NATURAL QUE EL CALIFICADOR COLOQUE EN RANGOS A SUS SUBORDINADOS. UNA DE LAS PRINCIPALES DES-- VENTAJAS DE ESTE SISTEMA ES LA SUPOSICION NO GARANTIZADA DE QUE LAS DIFERENCIAS ENTRE RANGOS SON LAS MISMAS.

CHIAVENATO CONSIDERA QUE UTILIZANDO EL METODO DE COMPARACION POR PARES, ES POSIBLE OBTENER UN PERFIL QUE SERA ELABORADO POR EL PROPIO INTERESADO, OTRO PERFIL QUE SERA ELABORADO CON EL PROMEDIO DE LAS EVALUACIONES HECHAS POR LOS COLEGAS DE TRABAJO Y AUN OTRO MAS, QUE SE RA OBTENIDO DE SUS JEFES. LA SUPERPOSICION DE ESOS TRES PERFILES NO SOLAMENTE PROPORCIONARA EL PERFIL DEFINITIVO SINO TAMBIEN DESCRIBIRA LAS ZONAS DE DISCREPANCIA, QUE SE ANALIZAN PARA EL PERFECCIONAMIENTO POSTERIOR DEL SISTEMA.

19.- METODO DE CONCENSO COMUN. 53

SEGUN IDALBERTO CHIAVENATO ESTE ES EL METODO POR EL CUAL EL SUPERIOR INMEDIATO Y LOS OTROS ELEMENTOS DEL MISMO NIVEL EVALUAN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS. ES UN METODO DE EVALUACION COLECTIVA QUE SEGUN - ALGUNOS AUTORES, REDUCE LA INFLUENCIA DE OPINIONES Y DISTORSIONES -- PERSONALES. PARA SU EJECUCION, ESTE SISTEMA PUEDE BASARSE EN CUAL- QUIERA DE LOS OTROS.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO IV

- 1.- CHIAVENATO IDALBERTO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. - PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL MC'GRAW-HILL ; 1983, P. 310 A 315.
- 2.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 233, 235.
- 3.- ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. DECIMA ED. ; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A.; 1980, P. 343.
- 4.- CHRUDEN HERBERT J. Y SHERMAN ARTHUR W. ADMINISTRACION DE PERSONAL. SEXTA ED.; MEXICO ; COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. ; 1980, P. 245.
- 5.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 346.
- 6.- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL, SEGUNDA PARTE. DECIMACUARTA ED.; MEXICO ; EDITORIAL LIMUSA, S.A. ; - 1984, P. 174 A 179.
- 7.- FLIPPO EDWIN B. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL. - CUARTA ED.; MEXICO ; EDITORIAL MC'GRAW-HILL ; 1984, P. 235.
- 8.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 346.
- 9.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 175.
- 10.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 176.
- 11.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 347.
- 12.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 315 A 321.
- 13.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. ADMINISTRA--

CION DE PERSONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS. PRIME
RA ED.; ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ; EDITORIAL SOUTH-WESTERN
PUBLISHING CO.; 1984, P. 170.

- 14.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. --
P. 171.
- 15.- FLIPPO EDWIN B. OB. CIT. P. 237.
- 16.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 324 A 326.
- 17.- FLIPPO EDWIN B. OB. CIT. P. 237.
- 18.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -
P. 171.
- 19.- FLIPPO EDWIN B. OB. CIT. P. 243 Y 244.
- 20.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P. 251.
- 21.- FLIPPO EDWIN B. OB. CIT. P. 245.
- 22.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P. 251 Y 252.
- 23.- FLIPPO EDWIN B. OB. CIT. P. 246 Y 247.
- 24.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. --
P. 169.
- 25.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P. 253.
- 26.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. --
P. 169.
- 27.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 171.
- 28.- AMARO GUZMAN RAYNUNDO. ADMINISTRACION DE PERSONAL. PRIMERA

ED.; MEXICO ; EDITORIAL LINUSA, S.A.; 1981, P. 252.

- 29.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. --
P. 170.
- 30.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 171.
- 31.- AMARO GUZMAN RAYMUNDO. OB. CIT. P. 252.
- 32.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 342.
- 33.- AMARO GUZMAN RAYMUNDO. OB. CIT. P. 253.
- 34.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 172.
- 35.- AMARO GUZMAN RAYMUNDO. OB. CIT. P. 256.
- 36.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 173.
- 37.- REYES PONCE AGUSTIN. OB. CIT. P. 321 A 324.
- 38.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. --
P. 172.
- 39.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P. 250.
- 40.- GRADOS A. JAINE, BEUTELSPACHER OTTO Y CASTRO MARCO ANTONIO. -
CALIFICACION DE MERITOS, EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL.
SEGUNDA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V.; 1983,
P. 27.
- 41.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -
P. 174.
- 42.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 327.
- 43.- FLIPPO EDWIN B. OB. CIT. P. 233.

- 44.- CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. P. 250.
- 45.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -
P. 172.
- 46.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 328.
- 47.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 327.
- 48.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -
P. 172.
- 49.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P. 250.
- 50.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. --
P. 167.
- 51.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P.247.
- 52.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 326.
- 53.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 327.

V. ENTREVISTAS DE EVALUACION

1.- DEFINICION DE ENTREVISTA.

LA ENTREVISTA DE EVALUACION ES MUY IMPORTANTE PARA UN PROGRAMA DE CALIFICACION, PUESTO QUE CONSTITUYE UNO DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICION DEL RENDIMIENTO MAS EFICAZ, ADEMÁS DE QUE REGISTRA EL PROCESO DE ADAPTACION DEL TRABAJADOR DE LOS CAMBIOS QUE SUFRE EL MEDIO EN QUE SE DESENVUELVE, DE TAL FORMA QUE OBTENEMOS INFORMACION SOBRE EL INTERES EN EL TRABAJO, METAS PERSONALES, CONFLICTOS LABORALES, ETC., POR LO QUE EL SUPERVISOR PUEDE IDENTIFICAR A TRAVES DEL DIALOGO, LAS CAUSAS DE UN DETERMINADO COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, Y ORIENTAR AL EMPLEADO CUANDO LAS SITUACIONES LO REQUIERAN.¹

DICHA ENTREVISTA DEBE REALIZARSE PERIODICAMENTE ENTRE EL EMPLEADO Y SU JEFE INMEDIATO O CON EL JEFE DE PERSONAL, A FIN DE QUE EL SUBORDINADO SEA CONSCIENTE DE SUS CUALIDADES Y DEFECTOS COMO TRABAJADOR. LA ENTREVISTA DE EVALUACION DEBE EMPLEARSE CON CUALQUIER METODO DE CALIFICACION DE MERITOS QUE SE UTILICE.²

EL USO DE ESTE INSTRUMENTO DE EVALUACION, EN EL CUAL EL SUPERVISOR ANALIZA Y DISCUTE CON SU EMPLEADO LA CALIFICACION DE SERVICIOS, SE HA GENERALIZADO EN UN GRAN NUMERO DE EMPRESAS DE PAISES DE ECONOMIA AVANZADA, DONDE SE DESARROLLAN EFECTIVOS PROGRAMAS DE CALIFICACION DE PERSONAL. ADEMÁS LA ENTREVISTA PUEDE SERVIR PARA FOMENTAR LA ARMONIA EN EL TRABAJO Y PROPICIAR EL DESARROLLO DE LA COMUNICACION ENTRE EL SUPERVISOR Y SUS EMPLEADOS.

2.- PROPOSITOS DE LAS ENTREVISTAS DE EVALUACION.

SOLO EN CERCA DEL 70% DE LAS COMPAÑIAS SE ENTREVISTA A LOS OFICINISTAS Y EN POCAS SE ENTREVISTA A LOS OBREROS EN RELACION CON SUS INFORMES DE DESEMPEÑO. SIN EMBARGO, LAS ENTREVISTAS TIENEN MUCHAS VENTAJAS SI SE MANEJAN CORRECTAMENTE; YA QUE PROPORCIONAN UNA OPORTUNIDAD DE IDENTIFICAR Y COMPRENDER LOS SENTIMIENTOS Y ACTITUDES DEL EMPLEADO, MAS PLENAMENTE; ASI COMO EXPLORAR CON EL EMPLEADO SU DESEMPEÑO PRESENTE Y LAS AREAS DE POSIBLE MEJORAMIENTO. SI EL SUPERVISOR ES CAPAZ DE APLICAR LAS INSTRUCCIONES CON HABILIDAD, DEBIDO AL ENTRENAMIENTO RECIBIDO PARA CONDUCIR TALES ENTREVISTAS, COMO CONSECUENCIA ESTAS PUEDEN MEJORAR LA COMUNICACION ENTRE EL SUPERVISOR Y EL EMPLEADO, CON EL RESULTADO DE UNA GRAN ARMONIA Y COOPERACION.³

PARA FERNANDO ARIAS GALICIA LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION SON :⁴

- A) PROPORCIONAR RETROALIMENTACION AL TRABAJADOR PARA QUE CONOZCA -- LOS ADELANTOS QUE HA HECHO, HACERLE CONCIENTE DE SUS FALLAS Y DE LA POSICION QUE GUARDA ANTE SU JEFE Y LA EMPRESA.
- B) DAR OPORTUNIDAD DE QUE SE ASESORE AL TRABAJADOR SOBRE LA FORMA -- DE MEJORAR SU ACTUACION.
- C) HACERLE VER LAS CARACTERISTICAS QUE NECESITA Y DEBE DESARROLLAR PARA OCUPAR, EVENTUALMENTE O EN DETERMINADA FECHA UN PUESTO SUPERIOR.

POR OTRA PARTE PLANTY Y EFFERSON NOS DICEN, QUE LOS PROPOSITOS DE LA ENTREVISTA DESPUES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SON LOS SIGUIENTES :⁵

- A) FACILITAR AL SUBORDINADO CONDICIONES PARA MEJORAR SU TRABAJO MEDIANTE UNA COMUNICACION CLARA E INEQUIVOCA DE SU PATRON DE DESEMPEÑO. CADA JEFE CONOCE LOS CONCEPTOS Y ASPIRACIONES DE SUS SUBORDINADOS. LA ENTREVISTA LE DA LA OPORTUNIDAD AL SUBORDINADO NO SOLAMENTE DE APRENDER Y CONOCER LO QUE EL JEFE ESPERA DE EL -- EN TERMINOS DE CALIDAD, CANTIDAD Y METODO DE TRABAJO, SINO TAMBIEN DE ENTENDER LAS RAZONES DE ESOS PATRONES DE DESEMPEÑO. SON LAS REGLAS DEL JUEGO, EL QUE SOLO PODRA SER BIEN JUGADO CUANDO --

LOS JUGADORES ENTIENDEN LAS REGLAS.

- B) DAR AL SUBORDINADO UNA IDEA CLARA DE COMO ESTA DESEMPEÑANDO SU - TRABAJO, RESALTANDO SUS PUNTOS FUERTES Y DEBILES Y COMPARANDOLOS CON LOS PATRONES DE DESEMPEÑO CORRECTOS. MUCHAS VECES EL EM--- PLEADO CREE SUBJETIVAMENTE QUE TODO VA BIEN Y PUEDE DESARROLLAR UNA IDEA DISTORSIONADA DE SU DESEMPEÑO IDEAL. NECESITA SABER - LO QUE EL JEFE OPINA DE SU TRABAJO, A FIN DE AJUSTAR Y ADECUAR - SU DESEMPEÑO A LOS PATRONES ESPERADOS.**
- C) DISCUTIR EL EMPLEADO Y EL SUPERVISOR LAS MEDIDAS Y LOS PLANES PA RA DESARROLLAR MEJOR Y UTILIZAR LAS APTITUDES DEL SUBORDINADO, - QUE NECESITA ENTENDER COMO PODRA MEJORAR SU DESEMPEÑO PARA PARTI CIPAR ACTIVAMENTE EN FIJAR LAS MEDIDAS PARA TAL MEJORIA.**
- D) ESTIMULAR RELACIONES PERSONALES MAS FUERTES ENTRE EL SUPERVISOR Y EL SUBORDINADO, EN LAS QUE AMBOS TENGAN CONDICIONES DE HABLAR FRANCAMENTE RESPECTO DEL TRABAJO, COMO SE ESTA DESARROLLANDO, Y COMO PODRA MEJORARSE E INCREMENTARSE. LA INTENSIFICACION DE LA COMPRESION HOMBRE A HOMBRE ES FACTOR BASICO PARA EL DESARROLLO DE RELACIONES HUMANAS FUERTES Y SANAS.**
- E) ELIMINAR O REDUCIR ANSIEDADES, TENSIONES E INCERTIDUMBRES QUE -- SURGEN CUANDO LOS INDIVIDUOS NO GOZAN DE LAS VENTAJAS DE EL CON- SEJO PLANEADO Y BIEN ORIENTADO.**

ASI MISMO PODEMOS AGREGAR QUE LA ENTREVISTA TIENE COMO FINALIDAD DE- TECTAR EL GRADO DE ADAPTACION DEL TRABAJADOR AL AMBIENTE OCUPACIONAL.

ESTAS ENTREVISTAS HAN COMPROBADO SU UTILIDAD PARA DEMOSTRAR LA EFEC- TIVIDAD DEL ENTRENAMIENTO DE UN NUEVO EMPLEADO; PARA DETECTAR UNA - DEFICIENTE SUPERVISION, ASI COMO PARA LOCALIZAR AL EMPLEADO INCOM--- PRENDIDO, INCLUSIVE SE PERCIBE EL GRADO DE ACEPTACION DE LAS POLITI- CAS DICTADAS POR LA DIRECCION.

LA ENTREVISTA NOS PERMITE DETERMINAR LO MOTIVADOS QUE ESTEN LOS TRA- BAJADORES, Y LOS CONFLICTOS DE GRUPO O INDIVIDUALES QUE PRODUCEN LA VARIABILIDAD EN EL RENDIMIENTO OCUPACIONAL.

CONSIDERANDO QUE EL OBJETIVO BASICO DE LA EVALUACION DE RESULTADOS - ES TOMAR DECISIONES PARA CORREGIR DEFICIENCIAS Y QUE LA ENTREVISTA -

CON EL EMPLEADO DEBE DAR INFORMACION DE SU RENDIMIENTO, ASI COMO LAS BASES PARA PLANIFICAR SU MEJORAMIENTO. POR LO TANTO, DESPUES DE -- UNA EVALUACION EL EMPLEADO Y EL SUPERVISOR DEBEN ACORDAR IDEAS Y PLANES PARA LA ACCION CORRECTIVA. SIN ELLA, LAS DEFICIENCIAS DEL PERSONAL CONTINUARAN Y SE HARAN PROBABLEMENTE MAS GRAVES. ALGUNAS VECES LOS EMPLEADOS CUYO RENDIMIENTO ESTA POR DEBAJO DEL NORMAL, NO EN TIENDEN EXACTAMENTE LO QUE SE ESPERA DE ELLOS. SIN EMBARGO, UNA -- VEZ QUE SABEN SUS RESPONSABILIDADES, LA ACCION CORRECTIVA SE FACILITARA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO. POR ELLO, MUCHAS ORGANIZACIONES REALIZAN EVALUACIONES Y ENTREVISTAS FRECUENTES A LOS EMPLEADOS NUEVOS. SEGUN HERNANDEZ, SVERDLIK Y VARELA LAS EVALUACIONES DEBEN HACERSE POR EL PROPIO SUPERIOR Y NO DEBEN DELEGARSE A OTRO SUBORDINADO, NI AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, PORQUE SE PIERDEN LOS EFECTOS BUSCADOS.⁶

CUANDO EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL CUENTA CON UNA SECCION ESPECIFICA O UN RESPONSABLE PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE TRABAJO, ADENAS DE TOMAR DECISIONES ACERCA DE CASOS PROBLEMATICOS Y ESTUDIAR, EVALUAR, Y RESOLVER SOBRE LOS INFORMES DE LA EVALUACION, DEBE TAMBIEN -- ACONSEJAR ACCIONES EN TORNO A ESTOS. HA DE EXAMINAR LOS INFORMES Y TOMAR NOTA DE CUALQUIER INDICIO DE NECESIDAD DE ACCION, COMO EL APOYO AL SUPERVISOR CON ADIESTRAMIENTO AL SUBORDINADO, ESTIMULO FINANCIERO, CAMBIO DE DEPARTAMENTO, O BIEN EN SU CASO PREPARACION DE LA ACCION LEGAL CORRESPONDIENTE. SI EL SUPERVISOR NO RECONOCE LA NECESIDAD DE TAL ACCION, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PUEDE HACERLO CONCIENTE DE ELLA Y RECOMENDAR LO ADECUADO.

3.- TECNICA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION.

EL EMPLEADO TIENE DERECHO DE CONOCER LAS REGLAS DEL JUEGO. POR ESO SE DEBE SUMINISTRAR TODA LA INFORMACION NECESARIA SOBRE SU DESEMPEÑO. ES DIFICIL TENER HABILIDAD DE PRESENTAR LOS HECHOS Y LOGRAR QUE EL SUBORDINADO, AL TERMINAR LA ENTREVISTA SALGA CONVENCIDO DE DESARROLLARSE Y AJUSTAR SU DESEMPEÑO AL NIVEL EXIGIDO POR SU CARGO, O SEA CONCIENTE DE LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE SU DESEMPEÑO.⁷

LAS ENTREVISTAS DE EVALUACION NO SON FACILES DE DIRIGIR, REQUIEREN DE UN AMPLIO CONOCIMIENTO Y UN ENTRENAMIENTO SOLIDO DE PARTE DE LOS SUPERVISORES QUE LA REALIZAN. ESTO ES POSEER LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDAD Y DESTREZA NECESARIOS PARA QUE NO SE CONVIERTA EN UN INSTRUMENTO DE RESISTENCIA, TRASTORNADOR DE LAS BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES.

ALGUNOS SUPERVISORES PUEDEN ESTAR RENUENTES A DISCUTIR LAS EVALUACIONES CON LOS EMPLEADOS DEBIDO A QUE SE SIENTEN INCOMPETENTES COMO ENTREVISTADORES. PUEDEN DISCULPARSE RAZONANDO QUE PODRIAN HERIR LOS SENTIMIENTOS DEL EMPLEADO, O QUE LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS NO CONSIDERARIAN COMO NOVEDAD LO QUE PARA ELLOS SERIAN BUENAS NOTICIAS, O QUE ESTAN DEMASIADO OCUPADOS PARA TOMARSE EL TIEMPO PARA LAS ENTREVISTAS. EL TEMOR A LO DESAGRADABLE, DESPERTADO POR LAS CRITICAS, ES TAMBIEN UN FACTOR INHIBIDOR. POCAS PERSONAS, INCLUYENDO A LOS SUPERVISORES, GUSTARIAN DE SER CONSIDERADOS DESFAVORABLEMENTE POR OTROS. PUESTO QUE GRAN PARTE DE LA FALTA DE VOLUNTAD PARA DISCUTIR LAS CALIFICACIONES CON LOS EMPLEADOS ES PROBABLE QUE SE DERIVE DE SENTIMIENTOS DE TEMOR Y DE INADAPTACION DE PARTE DE LOS SUPERVISORES EN EL MANEJO DEL EMPLEADO QUE ESTA INQUIETO RESPECTO A SUS CALIFICACIONES, LA MEJOR FORMA DE SOLUCIONAR ESTE PROBLEMA ES AYUDAR A LOS EVALUADORES A MEJORAR SUS HABILIDADES DE ENTREVISTADORES.⁸

CUANDO SE LLAMA A UN SUBORDINADO PARA ENTREVISTARLO, ESTE LLEGA GENERALMENTE A LA DEFENSIVA, ESPERANDO UNA REPRIMENDA O AL MENOS, CAUTELOSAMENTE SIN SABER AUN DE QUE SE TRATA; POR ESO ES IMPORTANTE ACLARAR QUE NO ES COSA DE REPRESION SINO DE SOSTENER UNA PLATICA ACERCA DE SU TRABAJO; COMO LO HA SENTIDO Y COMO SIENTE LO QUE HA DESEMPEÑADO

DO. ES NECESARIO TRANQUILIZARLO, PERO NO DARLE PAUTAS DE RESPUESTA, SINO DEJAR QUE SE EXPRESE LIBREMENTE. SERA INDISPENSABLE QUE TAL ENTREVISTA SE DESARROLLE EN FORMA DIRIGIDA; ESTO ES, LIMITANDOSE EL ENTREVISTADOR A GUIAR LA CONVERSACION HACIA LAS AREAS QUE LE INTERESAN Y OBTENIENDO TODO EL MATERIAL DEL ENTREVISTADO. ESTO RESULTA ESENCIAL PORQUE ES EL QUE DEBE SER CONCIENTE DEL CONTENIDO DE LA ENTREVISTA. PROBABLEMENTE EL ENTREVISTADO OMITA ALGUN TEMA IMPORTANTE O APORTE DATOS QUE NO COINCIDAN CON LOS QUE EL SUPERVISOR TENGA. EN EL PRIMER CASO, ES PRUDENTE PREGUNTAR ACERCA DE LO NO MENCIONADO, Y EN EL SEGUNDO HACERLE SABER QUE NO COINCIDEN LOS DATOS CON LAS AFIRMACIONES DEL ENTREVISTADO, ASI COMO PREGUNTAR CUAL PUEDE SER LA RAZON DE ESTO.

PARA QUE ESTA TECNICA SE DESARROLLE NORMALMENTE ES MUY IMPORTANTE QUE EL SUPERIOR SE LIMITE A ANALIZAR Y COMPRENDER O A SEÑALAR DISCREPANCIAS. ES MUY IMPORTANTE NO JUZGAR O CRITICAR. AUNQUE EL JEFE TENGA BASTANTE INFORMACION ACERCA DE LA CONDUCTA DEL EMPLEADO, DEBE DEJAR QUE SEA EL QUIEN VAYA DANDO EL MATERIAL, GUIANDO EN LOS CASOS EN LOS CUALES NO LO OBTENGA ESPONTANEAMENTE. EL ESPIRITU DE ESTA ENTREVISTA ES DE COOPERACION Y CORDIALIDAD. SE TRATA DE UNA CONVERSACION EN LA QUE AMBOS COLABORAN Y ASI ALCANZAN FINES COMUNES.⁹

EL FORMATO DE LA ENTREVISTA EVALUADORA SERA DETERMINADO EN GRAN PARTE POR EL PROPOSITO DE LA EVALUACION. LA MAYORIA DE LAS ENTREVISTAS DAN LUGAR A LA RETROALIMENTACION. PUESTO QUE ES PROBABLE QUE LOS EMPLEADOS BAJO EVALUACION TENGAN OPINIONES Y SENTIMIENTOS LOS CUALES DEBEN SER EXPRESADOS, POR LO TANTO SE RECOMIENDA QUE LOS EMPLEADOS SEPAN DE ANTEMANO CUANDO TENDRA LUGAR LA ENTREVISTA, PARA QUE TANTO ELLOS COMO LOS SUPERIORES PUEDAN PREPARARSE PARA EL ENCUENTRO. CHRUDEN Y SHERMAN RECOMIENDAN QUE UN PERIODO A DECUADO SERIA DE DIEZ DIAS A DOS SEMANAS. TAMBIEN ES DESEABLE QUE LOS EMPLEADOS TENGAN UNA GUIA QUE PUEDAN UTILIZAR PARA PREPARAR LA ENTREVISTA.¹⁰

ES IMPORTANTE QUE EL EVALUADOR CONSIDERE DOS COSAS:¹¹

- A) TODO EMPLEADO POSEE ASPIRACIONES Y OBJETIVOS PERSONALES Y POR MUY ELEMENTALES QUE SEAN SUS FUNCIONES DENTRO DE LA EMPRESA, DEBE CONSIDERARSELE COMO UNA PERSONA INDIVIDUAL, DIFERENTE A LOS DEMAS.

- B) EL DESEMPEÑO DEBE SER EVALUADO EN FUNCION DEL CARGO OCUPADO POR EL EMPLEADO, Y PRINCIPALMENTE DE LA ORIENTACION Y DE LAS OPORTUNIDADES QUE RECIBIO DEL JEFE.

OTROS ASPECTOS IMPORTANTES QUE DEBE REALIZAR EL ENTREVISTADOR SON: ¹²

- A) HACER ENFASIS EN LOS PUNTOS EN LOS CUALES EL INDIVIDUO PUEDE MEJORAR, EN VEZ DE ACENTUAR LAS DEBILIDADES CON CRITICAS QUE SOLO PRODUCEN FRUSTRACION.
- B) SUGERIR FORMAS DE MEJORIA, EVITANDO SUGERENCIAS PATERNALES O UTOPICAS QUE NI EL MISMO PUEDE LLAVAR A CABO.
- C) CENTRAR LA ENTREVISTA EN LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO DEL PUESTO, SIN HACER OFRECIMIENTOS DE SUELDO O PROMOCION QUE DESPUES NO SE PUEDEN CUMPLIR.
- D) DEFINIR UN PLAN REALISTA DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEL SUBORDINADO.

CHRUDEN Y SHERMAN NOS DICEN : QUE UNA CLAVE PARA EL EXITO DE UNA ENTREVISTA DESCANSA EN UN ENFOQUE VERSATIL Y FLEXIBLE, CON EL PROCEDIMIENTO AJUSTADO A LOS PROPOSITOS GENERALES DE LA EVALUACION, AL METODO QUE SE UTILICE, AL TIPO DE PERSONAL (PROFESIONAL, DE OFICINA, EMPLEADO DE FABRICA, ETC.), Y A LOS REQUISITOS ESPECIFICOS DE CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE SON EVALUADAS. EL TIPO DE ENTREVISTA QUE SERIA APROPIADA CON UNO DE LOS METODOS TRADICIONALES DESCRITOS CON ANTERIORIDAD DIFERIRIA UN POCO DE LA USADA PARA EL METODO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. EN FORMA SIMILAR, EL TIPO DE PERSONAL QUE UNO SUPERVISA AFECTARA AL ENFOQUE QUE SE USE. POR EJEMPLO: EL PERSONAL TECNICO Y CIENTIFICO TIENDE A RESENTIR QUE SE COMPARE SU DESEMPEÑO CON EL DE OTROS. LA MEDIDA MAS SIGNIFICATIVA PARA EL EMPLEADO TECNICO O CIENTIFICO ES SU PROPIO PROGRESO EN RELACION CON SUS PROPIAS POTENCIALIDADES. EL SUPERVISOR DEBE CONSIDERAR TODOS ESTOS FACTORES AL SELECCIONAR UN ENFOQUE DETERMINADO Y DEBE SER FLEXIBLE DE MANERA QUE PUEDA SELECCIONAR EL ENFOQUE DE LA ENTREVISTA QUE SEA MAS APROPIADO PARA LA SITUACION. ¹³

LAS ENTREVISTAS DE EVALUACION SON MUY COMPLEJAS, PORQUE IMPLICAN QUE EL SUPERVISOR JUEGUE UN PAPEL DE JUEZ INFALIBLE QUE PREMIE, JUZGUE, CRITIQUE Y ACONSEJE PARA MODIFICAR LA CONDUCTA DEL SUBORDINADO, NIEN

TRAS EL MISMO NO DEJA DE SER UN INDIVIDUO CON FALLAS Y MUCHAS VECES LA POLITICA DE LA ORGANIZACION DEBILITA SU AUTORIDAD FRENTE AL SUBORDINADO O LA FORTALECE ENSOBERBECIENDOLO.

DIVERSAS INVESTIGACIONES REALIZADAS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, SEÑALA QUE LA MAYORIA DE LOS SUPERIORES UTILIZAN UNA TECNICA QUE DENOMINAN (SANDWICH), QUE SIRVE PARA PONER LO NEGATIVO EN MEDIO DE LO POSITIVO. ES DECIR, PRIMERO SE ENSALZA LO BUENO Y POSTERIORMENTE SE CRITICA LO CRITICABLE, PARA FINALMENTE VOLVER A LO POSITIVO. HAY AUTORES COMO KAY, MEYER Y FRENCH QUE NO ESTAN DE ACUERDO, PORQUE SI EL EVALUADO YA CONOCE LA TECNICA, CUANDO LO ALABAN SE CIERRA Y YA SABE QUE DESPUES VIENE LA CRITICA.

LA INVESTIGACION DE KAY, MEYER Y FRENCH TAMBIEN REVELO QUE LOS INDIVIDUOS QUE TIENEN UNA CAPACIDAD LIMITADA DE ACEPTACION DE CRITICA, SE DEFIENDEN ANTICIPADAMENTE PERDIENDO EL CONTROL DE SI MISMOS. ASI MISMO SE ENCONTRO QUE PARA LOS INDIVIDUOS CON UN BAJO NIVEL DE AUTOESTIMA, LAS CRITICAS MAL ENCARADAS PUEDEN REPRESENTAR VERDADERAS AMENAZAS Y TENER POR ELLO UN EFECTO DESALENTADOR.

HAY UNA RELACION CONCRETA ENTRE LA CAPACIDAD DE RECIBIR CONSEJOS DEL EMPLEADO Y EL VINCULO QUE EL TENGA CON EL SUPERIOR. SI LA RELACION ENTRE LOS DOS ES MALA, EL EMPLEADO NO ESTARA RECEPTIVO AUN A LAS SUGERENCIAS MAS SIGNIFICATIVAS Y BIEN INTENCIONADAS ACERCA DEL MEJORAMIENTO DE SU RENDIMIENTO. SIN EMBARGO, LA RELACION ENTRE EL SUPERVISOR Y EL EMPLEADO NO ES EL UNICO FACTOR EN LA DETERMINACION DE LAS REACCIONES DEL EMPLEADO. HAY OTROS FACTORES, TALES COMO: DIFERENCIA DE EDAD Y EXPERIENCIA, PRESIONES EXTRAORDINARIAS EN EL TRABAJO, LA SALUD, PRESIONES DEL SUBORDINADO FUERA DEL TRABAJO, LOS INGRESOS Y PERCEPCION DE JUSTICIA DEL EMPLEADO CON RESPECTO A SU SUELDO, AUMENTOS Y OTROS TIPOS DE RECONOCIMIENTO.¹⁴

MAIER HA ESTUDIADO AL DETALLE LAS RELACIONES DE CAUSA Y EFECTO EN TRES TIPOS DE ENTREVISTA DE EVALUACION, DESIGNADAS : DIGA Y VENDA, DIGA Y ESCUCHE Y SOLUCION DEL PROBLEMA. ESTOS TRES TIPOS DE ENTREVISTA DIFIEREN ENTRE SI DE MUCHAS FORMAS. LA HABILIDAD REQUERIDA EN EL METODO "DIGA Y VENDA" INCLUYE LA DE PERSUADIR A LA PERSONA PARA QUE CAMBIE EN LA FORMA PRESCRITA, Y ESTO PUEDE REQUERIR EL DESA--

ROLLO DE NUEVAS NECESIDADES EN LA PERSONA ASI COMO DEL CONOCIMIENTO DE LA FORMA DE USAR LAS CLASES DE INCENTIVOS QUE MOTIVAN A CADA INDIVIDUO EN PARTICULAR. EN EL METODO DE "DIGA Y ESCUCHE", LAS HABILIDADES REQUERIDAS INCLUYEN LA DE COMUNICAR LOS PUNTOS FUERTES Y DEBILES DEL DESEMPEÑO DE UN SUBORDINADO EN EL TRABAJO, DURANTE LA PRIMERA PARTE DE LA ENTREVISTA Y LUEGO EXPLORAR METICULOSAMENTE SUS SENTIMIENTOS ACERCA DE LA EVALUACION, EN LA SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA. EL SUPERIOR TODAVIA SE ENCUENTRA EN EL PAPEL DE JUEZ, PERO --- SIEMPRE ESCUCHA LOS DESACUERDOS Y LA CONDUCTA DEFENSIVA SIN INTENTAR REFUTAR NINGUNO DE LOS ENUNCIADOS. SE SUPONE QUE LA OPORTUNIDAD DE LIBERAR LAS SENSACIONES DE FRUSTRACION POR MEDIO DE LA CATARSIS AYUDARA A REDUCIR O ELIMINAR LOS QUE SEAN DESAGRADABLES. LAS HABILIDADES ASOCIADAS CON EL ENFOQUE DENOMINADO "SOLUCION DEL PROBLEMA" ESTAN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS NO DIRECTIVOS DISCUTIDOS EN RELACION CON EL METODO DE DIGA Y ESCUCHE, YA QUE ES ESENCIAL ESCUCHAR, ACEPTAR Y RESPONDER A LOS SENTIMIENTOS. SIN EMBARGO, EL OBJETIVO DE LA ENTREVISTA DE SOLUCION DEL PROBLEMA ES IR MAS ALLA DE UN INTERES EN LOS SENTIMIENTOS DEL SUBORDINADO. EN ESTA FORMA SE BUSCA ESTIMULAR EL PROGRESO Y DESARROLLO DEL SUBORDINADO DISCUTIENDO LOS PROBLEMAS, LAS NECESIDADES, LAS INNOVACIONES, LAS SATISFACCIONES Y LAS INCONFORMIDADES QUE HAYA ENCONTRADO EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO -- DESDE LA ULTIMA ENTREVISTA DE EVALUACION. MAIER RECOMIENDA EL ULTIMO METODO, YA QUE EL OBJETIVO DE LA EVALUACION POR LO GENERAL DEBE SER EL DE ESTIMULAR EL PROGRESO Y DESARROLLO EN EL EMPLEADO.¹⁵

EN EL ESTUDIO DE MEYER, KAY Y FRENCH PARA VERIFICAR LA EFICACIA DEL PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA GENERAL ELECTRIC, SE CONCEDIO MUCHA ATENCION A LA ENTREVISTA ENTRE EL SUBORDINADO Y SU GERENTE, YA QUE SEGUN ELLOS, ESTA DISCUSION PARECE MOTIVAR AL INDIVIDUO A MEJORAR SU DESEMPEÑO. ESTOS AUTORES VERIFICARON ALGUNAS COSAS IMPORTANTES :

- LA CRITICA TIENE EFECTO NEGATIVO SOBRE EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS.
- EL ELOGIO TIENE POCO EFECTO SOBRE UNO U OTRO MODO DE COMPORTAMIENTO.
- EL DESEMPEÑO MEJORA CUANDO SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS ESPECIFICOS.
- LA DEFENSA QUE RESULTA DE LA EVALUACION CRITICA PRODUCE UN DESEM-

PEÑO INFERIOR.

- LA CONDUCCION DEBE SER UNA ACTIVIDAD DIARIA, NO UNA SOLA VEZ POR AÑO.
- EL ESTABLECIMIENTO MUTUO DE OBJETIVOS Y LA NO CRITICA MEJORAN EL DESEMPEÑO.
- LAS ENTREVISTAS DISEÑADAS PRIMARIAMENTE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE UN INDIVIDUO NO DEBEN EVALUAR AL MISMO TIEMPO NI SU SALARIO NI SU PROMOCION.
- LA PARTICIPACION DEL EMPLEADO EN EL PROCEDIMIENTO DE FIJACION DE OBJETIVOS AYUDA A PRODUCIR RESULTADOS FAVORABLES.¹⁶

4.- DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION.

COMO LA TECNICA, EL DESARROLLO DE ESTE TIPO DE ENTREVISTA COMPARTE -- CARACTERISTICAS GENERALES, PERO ARIAS GALICIA NOS PROPORCIONA UNA RE VISION DE AQUELLAS CARACTERISTICAS QUE LA DISTINGUEN DE LAS DEMAS :¹⁷

- A) DESPUES DE REALIZAR UN ACUERDO ADECUADO, EL SUPERVISOR DEBE PE-- DIR AL SUJETO QUE HAGA UN ANALISIS COMPLETO DE SU PUESTO, CON -- LAS CUALIDADES Y RESPONSABILIDAD QUE EXIJA. EL JEFE DEBE CON-- FRONTAR LOS DATOS Y GUIAR LA EXPOSICION.
- B) EL JEFE DEBE SOLICITAR AL SUBORDINADO QUE ANALICE SU PROPIA AC-- TUACION Y LA COMPARE CON LOS REQUISITOS DE SU PUESTO.
- C) IGUALMENTE, ES CONVENIENTE PEDIRLE QUE RESUMA SUS CUALIDADES Y -- DEFICIENCIAS Y BASANDOSE EN ELLO DEJARLO ELABORAR UN INVENTARIO DE METAS, ACORDE CON LA REALIDAD QUE IMPLIQUE SUPERACION Y CUYO PROGRESO PUEDA SER VERIFICADO, PIDIENDO TAMBIEN UNA FECHA RAZONABLE PARA SU CUMPLIMIENTO.
- D) DEBE FIJARSE UN TERMINO PARA LLEVAR A CABO UNA NUEVA ENTREVISTA EN LA QUE SE ANALICEN LOS FRUTOS.

EN AQUELLOS CASOS EN QUE SE REALICE LA ENTREVISTA DE EVALUACION CON OBJETO DE PREPARAR AL EMPLEADO PARA ASCENDER, DEBE PEDIRSE QUE ANALI CE EL PUESTO INMEDIATO SUPERIOR, EN LUGAR DEL PROPIO, Y EN FUNCION -- DE EL SUMARIZAR SUS CUALIDADES Y DEFICIENCIAS; POR LO DEMAS LA EN-- TREVISTA LLEVA UN DESARROLLO SEMEJANTE A LAS DEMAS.

ESTE TIPO DE ENTREVISTA PERMITE AL EMPLEADO EXPLICAR ANOMALIAS Y COM FUSIONES QUE PUEDAN PRODUCIR UN CONCEPTO EQUIVOCADO DE SU ACTUACION; ESTE SE SIENTE TAMBIEN MAS SATISFECHO PUES SABE QUE SE INTERESAN POR SU TRABAJO Y POR SU FUTURO; LA ENTREVISTA SE CONVIERTE EN UN IMPOR TANTE FACTOR PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS, Y PERMITE PREPARAR NUEVOS CANDIDATOS A PUESTOS MAS IMPORTANTES, QUE QUIZAS DE OTRO MODO FUERAN DIFICILES DE OCUPAR.

RAYMUNDO AMARO GUZMAN PRESENTA UN ESQUEMA ORIENTADOR PARA LA REALIZA CION ADECUADA DE UNA ENTREVISTA DE EVALUACION :¹⁸

- PLANIFICAR ADECUADAMENTE EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA INCLUYEN DO EL TIEMPO DE DURACION.

- SEÑALAR LOS OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA Y LOS BENEFICIOS QUE REPRESENTA PARA EL EMPLEADO.
- PRESENTAR LA CALIFICACION AL EMPLEADO, RESALTANDO LOS ASPECTOS SATISFATORIOS Y LOS DEFICIENTES, DE LA MANERA MAS CORTES, PREDOMINANDO LA FRANQUEZA Y LA SINCERIDAD.
- SOLICITAR DEL EMPLEADO UN COMENTARIO GENERAL DE LA EVALUACION. EN ESTE PUNTO HABRA DE CONSIDERARSE LA REACCION DEL CALIFICADO ANTE LAS EVALUACIONES DEFICIENTES.
- ACONSEJAR AL EMPLEADO SOBRE COMO MEJORAR SU RENDIMIENTO Y BRINDARLE TODA LA COOPERACION Y APOYO NECESARIO EN LOS PLANES DE SUPERACION.

EL CUMPLIMIENTO DE LOS PUNTOS ANTERIORES NO GARANTIZA DE POR SI EL EXITO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION. ESTA LOGRARA SUS OBJETIVOS EN LA MEDIDA EN QUE EL SUPERVISOR SIENTA LA SUFICIENTE MOTIVACION E INTERES POR LOS PROGRAMAS DE CALIFICACION DE PERSONAL Y ESTE EN CONDICIONES INTELECTUALES DE ASIMILAR EL ENTRENAMIENTO REQUERIDO. DE LO CONTRARIO, POR EXCELENTES QUE SEAN LOS ESQUEMAS DE ORIENTACION PARA REALIZAR LA ENTREVISTA, NO SE LOGRARAN SUS METAS, SI A NIVEL DEL SUPERVISOR SE CARECE DE LA MOTIVACION E INTERES YA APUNTADOS.

LOS AUTORES SEGUN CHIAVENATO DEFIENDEN LA PARTICIPACION DEL EMPLEADO EN LA COLOCACION DE OBJETIVOS DE SU PROPIO TRABAJO COMO MEDIO PARA OBTENER UN EFECTO FAVORABLE SOBRE LA MORAL Y EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL. EN ENTREVISTAS CON GERENTES Y SUBORDINADOS COMPROBARON QUE LA ACCION SOBRE ASUNTOS SALARIALES HABIA DOMINADO LA ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL, DEJANDO COMPLETAMENTE DE LADO LA DISCUSION DE PLANES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO. PIDIERON A LOS GERENTES QUE DIVIDIERAN LA TRADICIONAL ENTREVISTA DE EVALUACION EN DOS SECCIONES; UNA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO Y LA ACCION SALARIAL, Y OTRA, PARA PLANEAR EL DESEMPEÑO, LA ULTIMA DOS SEMANAS DESPUES DE LA PRIMERA. ESTA SEPARACION PERMITIO REALIZAR UN ANALISIS SOBRE LOS EFECTOS DE LA PARTICIPACION EN EL PLANEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS. UNA PARTE DE LOS GERENTES FUE INSTRUIDA EN EL SENTIDO DE PERMITIR UN ENFOQUE DE ELEVADA PARTICIPACION EN LA ENTREVISTA (EN LA CUAL EL EVALUADO PREPARA UN CONJUNTO DE OBJETIVOS PARA ALCANZAR MEJORIA EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO, SOMETIENDO A LA CONSIDERACION DEL GERENTE PARA SU APRECIACION Y APROBACION) Y A LA OTRA PARTE SE LE PIDIO USAR UNA TECNICA DE BAJA PARTICIPACION.¹⁹

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO V

- 1.- AMARO GUZMAN RAYMUNDO. ADMINISTRACION DE PERSONAL. PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL LIMUSA, S.A. ; 1981, P. 262.
- 2.- ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. DECIMA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A. ; 1980, P. 350.
- 3.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. ADMINISTRACION DE PERSONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS. PRIMERA ED.; ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ; EDITORIAL SOUTH- WESTERN PUBLISHING CO.; 1984, P. 176.
- 4.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 350.
- 5.- CHIAVENATO IDALBERTO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. - PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL MC'GRAW-HILL ; 1983, P. 333.
- 6.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -- P. 179.
- 7.- CHIAVENATO IDALBERT. OB. CIT. P. 334.
- 8.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P.254.
- 9.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 351.
- 10.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -- P. 176.
- 11.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 335.
- 12.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -- P. 177.

- 13.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P. 256.
- 14.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. OB. CIT. -
P. 177.
- 15.- CHRUDEN HERBERT Y SHERMAN ARTHUR. OB. CIT. P. 256.
- 16.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 335.
- 17.- ARIAS GALICIA FERNANDO. OB. CIT. P. 351.
- 18.- AMARO GUZMAN RAYMUNDO. OB. CIT. P. 263.
- 19.- CHIAVENATO IDALBERTO. OB. CIT. P. 335.

VI. SISTEMA PROPUESTO DE

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1.- INTRODUCCION.

EN VIRTUD DE LA NECESIDAD POR IDENTIFICAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES Y CON EL PROPOSITO DE RACIONALIZAR DE LA MEJOR MANERA LOS RECURSOS HUMANOS CON QUE SE CUENTA SE HA DESARROLLADO UN METODO DE EVALUACION, CUYA APLICACION SERA A TRAVES DE ENTREVISTAS PERSONALES Y CUESTIONARIOS DIRECTOS EN LOS CENTROS DE TRABAJO.

ESTE METODO SERVIRA PARA FORMAR UN JUICIO OBJETIVO ACERCA DE LA CAPACIDAD, APTITUDES Y COMOCINIEMTOS DE LOS EMPLEADOS DE NIVELES MEDIOS.

LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS LA DEBERA EFECTUAR UNA COMISION DE EVALUACION, CON EL FIN DE OBTENER LA INFORMACION NECESARIA PARA DETERMINAR LA SITUACION REAL EN QUE SE ENCUENTRA CADA ENTREVISTADO.

DE LO ANTERIOR SE DEDUCE QUE LA EVALUACION DE PERSONAL, PRETENDE CONVERTIRSE, DENTRO DEL MARCO DE REFERENCIA DE UNA EMPRESA MEDIANA, EN UN INSTRUMENTO QUE ORIENTE EN FORMA PERMANENTE LA TOMA DE DECISIONES Y POR ENDE, COADYUVE AL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS QUE LA CONFORMAN.

2.- OBJETIVO.

ESTABLECER UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO CONFIABLE Y OBJETIVO, QUE PERMITA IDENTIFICAR EL NIVEL DE EFICIENCIA CON QUE SE REALIZAN LAS TAREAS INDIVIDUALES Y QUE CONSTITUYA UNA BASE FIRME A LA TOMA DE DECISIONES Y QUE COMO CONSECUENCIA INCREMENTE LA COMUNICACION ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS PARA MEJORAR LA DIRECCION Y COORDINACION DE ESFUERZOS.

3.- POLITICAS.

- **EL METODO DE EVALUACION SERA DE APLICACION PARA TODO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE NIVEL MEDIO DE LA EMPRESA.**
- **LA APLICACION DEL METODO DE EVALUACION SERA RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**
- **SERA RESPONSABILIDAD DE LA COMISION DE EVALUACION DEPENDIENTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS LA SUPERVISION DEL PROGRAMA Y LA ELABORACION DE LOS INFORMES PARA LA TOMA DE DECISIONES, DERIVADOS DE LA EVALUACION QUE SE PRACTIQUE.**
- **LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DEBERAN MANEJARSE CON ESTRUCTA CONFIDENCIALIDAD POR PARTE DE LAS AREAS INVOLUCRADAS.**
- **EL SISTEMA DE EVALUACION DEBERA APLICARSE AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE NIVELES MEDIOS DE NUEVO INGRESO, PARA DESPUES DEL PERIODO DE PRUEBA CAUSAR O NO ALTA DEFINITIVA.**
- **DEBERA INFORMARSE CON ANTICIPACION AL PERSONAL, EN QUE CONSISTE EL PROGRAMA DE EVALUACION.**
- **LOS EVALUADORES DEBERAN ESTAR CAPACITADOS EN TODOS LOS ASPECTOS QUE ABARQUE EL PROGRAMA.**
- **LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEBERA APLICARSE CON LA PERIODICIDAD QUE NECESITE LA EMPRESA, SEGUN EL CRITERIO DE LOS RESPONSABLES.**
- **SE DARA A CONOCER AL SUBORDINADO EL RESULTADO DE SU EVALUACION.**
- **LA APLICACION PERMANENTE DEL SISTEMA SERA RESPONSABILIDAD DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.**
- **EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEBERA MANTENERSE ACTUALIZADO CONFORME A LOS CAMBIOS QUE SE GENEREN EN LA EMPRESA.**

4.- METODOLOGIA.

PARA EVALUAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE NIVELES MEDIOS SE FORMULARON UNA SERIE DE CUESTIONARIOS, PARA OBTENER LA INFORMACION NECESARIA Y CONTAR CON UN PANORAMA GENERAL DEL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

ESTOS CUESTIONARIOS CUBREN LOS FACTORES : INICIATIVA, CRITERIO, CALIDAD DE TRABAJO, EFICIENCIA, CAPACIDAD DE DIRECCION, RELACIONES, EXPERIENCIA,; COMO FACTORES BASICOS, ADEMÁS DE OTROS COMPLEMENTARIOS QUE PERMITIRAN CONTAR CON LOS ELEMENTOS PARA EMITIR UNA OPINION ACERCA DE LA SITUACION EN QUE SE ENCUENTRA EL PERSONAL EN CUESTION.

EL CUESTIONARIO DENOMINADO "CALIFICACION DE MERITOS" SERA LLENADO POR EL JEFE INMEDIATO DE CADA UNO DE LOS EVALUADOS, EN EL QUE SE VERÁ PLASMADA LA OPINION QUE DE ESTE ULTIMO SE TIENE. DENTRO DE LAS PREGUNTAS SE DA LA OPCION DE CUATRO ALTERNATIVAS DE CALIFICACION.

EL "CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION" SERA LLENADO POR CADA UNO DEL PERSONAL A EVALUAR, ENCONTRANDOSE EN EL PREGUNTAS DE CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.

LA "DESCRIPCION DE FUNCIONES" CONSISTE EN QUE EL PERSONAL ANOTARA PRECISAMENTE LA DESCRIPCION DE FUNCIONES DE ACUERDO A LO QUE REALIZA PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO, Y DICHA INFORMACION SE EVALUARA MEDIANTE LA COMPARACION DE ESTA CON EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA, SIENDO EL RESULTADO A CRITERIO DEL EVALUADOR.

SE REALIZARA UNA BREVE "ENTREVISTA DIRECTA" DONDE EL EVALUADOR, REPRESENTANTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PODRA VER DE MANERA DIRECTA LOS FACTORES MAS IMPORTANTES, NECESARIOS PARA FORMARSE UN CRITERIO DEL EVALUADO .

EN EL DOCUMENTO DE "CURRICULA" EL EVALUADO ANOTARA SUS DATOS PERSONALES, ASI COMO SU NIVEL ACADEMICO, EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS Y A-

REAS EN LAS QUE SE ENCUENTRA CAPACITADO. ESTO SE DEBERA COMPARAR CON EL PERFIL DEL PUESTO, O SEA LAS NECESIDADES DEL PUESTO, COMO SON : NIVEL ACADENICO, EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS, ETC.

EL TOTAL DE LOS DOCUMENTOS HACEN UN VALOR DE 100% DE LA EVALUACION, TENIENDO UN VALOR PORCENTUAL INDIVIDUAL COMO SIGUE :

1. CALIFICACION DE MERITOS	25%
2. CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION	25%
3. DESCRIPCION DE FUNCIONES	20%
4. ENTREVISTA DIRECTA	20%
5. CURRICULA	10%
TOTAL	100%

S.- INSTRUCTIVO.

A) CUESTIONARIO DE CALIFICACION DE MERITOS

EL JEFE INMEDIATO DEL EVALUADO LLENARA LA HOJA DE RESPUESTAS, MARCANDO EL ESPACIO DE LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA RESPUESTA ELEGIDA EN CADA CONCEPTO.

POSTERIORMENTE EL EVALUADOR DETERMINARA LA CALIFICACION POR CONCEPTO, UTILIZANDO LA TABLA PARA ESTE EFECTO.

E J E M P L O :

TABLA DE CALIFICACION

CONCEPTO	PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESP.	PUNTOS	
INICIATIVA	50	85	100	75	B	85	
CRITERIO	85	50	75	100	C	75	

AL FINAL DE LA TABLA DE CALIFICACION SE SEÑALA UNA PONDERACION DEL CONCEPTO "RELACIONES" CONSIDERANDO :

- RELACIONES CON SUS SUPERIORES
- RELACIONES INTERNAS
- RELACIONES EXTERNAS

TOMANDO EN CUENTA QUE TIENEN UN VALOR DE 100 PUNTOS CADA CONCEPTO, SE PONDERAN LOS 300 PUNTOS TOMANDOSE COMO 100 IGUAL QUE SI SE TRATARA DE UN SOLO CONCEPTO, ES ASI QUE :

$$300 = 100$$

B) CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION

DEBERA SER APLICADO POR EL EVALUADOR Y CONSISTE EN QUE EL EVALUADO MARQUE EN LA HOJA DE RESPUESTAS AQUELLA QUE CONSIDERE CORRECTA, ---

ATENDIENDO A LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO.

UNA VEZ TERMINADO, EL EVALUADOR LLENARA LAS TABLAS DE CALIFICACION, QUE EN ESTE CASO SE PRESENTAN UNA POR CONCEPTO, DEBIDO A QUE LAS PREGUNTAS RELATIVAS A CADA UNO DE ELLOS ESTAN EN DESORDEN, DE TAL MANERA QUE LA TABLA NOS INDICA LOS NUMEROS DE PREGUNTA Y SUS POSIBILIDADES DE RESPUESTA PARA ESE CONCEPTO.

E J E M P L O :

INICIATIVA

NO. DE PREGUNTA	NIVELES Y PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESP.	PUNTOS	
15	50	100	0	25	B	100	
17	100	50	25	0	C	25	
28	0	50	25	100	A	0	
32	50	100	0	25	D	25	
47	0	0	25	100	B	0	
T O T A L					5	150	

C) DESCRIPCION DE FUNCIONES

EL EVALUADO DEBERA ANOTAR LAS FUNCIONES QUE REALIZA ACTUALMENTE Y LOS CONOCIMIENTOS QUE CONSIDERE SE REQUIERAN PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE DICHAS FUNCIONES.

D) CURRICULUM VITAE

EL LLENADO ES MUY SENCILLO Y ESTE DOCUMENTO CONSTITUYE UN ELEMENTO A COMPARAR CON EL PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO; LA INFORMACION QUE NOS BRINDA ES COMPLEMENTARIA, PERO IMPORTANTE YA QUE NOS MUES--

TRA EL GRADO DE CONOCIMIENTOS Y DESARROLLO QUE VA TENIENDO PAULATINAMENTE EL EVALUADO.

COMO EL INSTRUMENTO ANTERIOR, REPRESENTA UN VALIOSO APOYO PARA EFECTUAR UN DICTAMEN.

E) ENTREVISTA DIRECTA

EL EVALUADOR SOSTENDRA UNA CONVERSACION CON EL EVALUADO QUE LE PERMITA CALIFICAR LOS CONCEPTOS QUE INTEGRAN ESTE INSTRUMENTO, PARA ELLO EL CALIFICADOR DEBERA TENER LA PREPARACION NECESARIA.

DESPUES DE FINALIZADA LA ENTREVISTA SE PROCEDERA COMO EN LOS CUESTIONARIOS ANTERIORES AL LLENADO DE LA TABLA DE CALIFICACION.

FORMA DE CALIFICAR.

UNA VEZ APLICADOS TODOS LOS CUESTIONARIOS SE CALIFICARA BASANDOSE EN LA "TABLA GENERAL ESTANDARIZADA DE VALORES POR CONCEPTO" EN DONDE SE MUESTRA EL PORCENTAJE QUE REPRESENTA CADA CONCEPTO POR CUESTIONARIO ; ES ASI QUE SUPONIENDO QUE EN INICIATIVA SE OBTUVIERON :

CUESTIONARIO DE CALIFICACION DE MERITOS	80 PUNTOS
CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION	90.PUNTOS

SE PROCEDERA DE LA SIGUIENTE FORMA :

$$80 \times .5 = 40$$

$$90 \times .5 = \underline{45}$$

TOTAL 85 PUNTOS

EL TOTAL CONSIDERADO PARA EL CONCEPTO DE INICIATIVA ES DE 118 PUTOS ASI QUE :

$$118 : 100\% :: 85 : X$$

$$X = 72$$

72 ES EL RESULTADO FINAL Y SERA LA CALIFICACION QUE SE ANOTE EN LA "CEDULA DE EVALUACION".

EN ESTE CASO CAE EN EL RANGO DE 70 A 79 POR LO QUE SE CONSIDERA REGULAR.

LOS RANGOS DE EVALUACION APARECEN EN LA "CEDULA DE EVALUACION" ;
ASI COMO ESPACIO PARA DICTAMEN Y RECOMENDACIONES.

LOS PARAMETROS O RANGOS DE EVALUACION SON :

EXCELENTE : EL EMPLEADO HA OBTENIDO RESULTADOS EXCEPCIONALES
QUE SUPERAN CON EXCESO A LOS ESPERADOS EN EL ---
PUESTO.

BUENO : EL EMPLEADO CUMPLE ADECUADAMENTE CON TODAS LAS -
RESPONSABILIDADES ASIGNADAS, SU DESEMPEÑO CORRES
PONDE AL ESPERADO EN EL PUESTO.

REGULAR : EL EMPLEADO AUNQUE NO CUMPLE EN SU TOTALIDAD CON
LO REQUERIDO, SE PUEDE DECIR QUE TIENE UNA ACTUA
CION ADECUADA EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO.

DEFICIENTE : EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO NO CORRESPONDE AL ESPE
RADO EN EL PUESTO.

E M P R E S A "X", S. A.

CUESTIONARIO DE CALIFICACION DE MERITOS

INICIATIVA: CALIDAD Y FRECUENCIA CON QUE HACE SUGERENCIAS PARA MEJORAR SISTEMAS Y METODOS DE TRABAJO
DISPOSICION PARA ACTUAR CONSTRUCTIVAMENTE ANTE SITUACIONES DE TRABAJO.

A) SE CONCRETA A SEGUIR RAPIDAMENTE LAS RUTINAS DE TRABAJO ESTABLECIDAS, AUN EN LOS CASOS EN QUE EXISTA LA NECESIDAD DE DETECTAR Y REPORTAR ANOMALIAS EVIDENTES.

B) EVENTUALMENTE HACE -- APORTACIONES SIGNIFICATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO. COLABORA EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS CUANDO SE LE REQUIERE.

C) REALIZA APORTACIONES IMPORTANTES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO. EN GENERAL AFRONTA CONSTRUCTIVAMENTE LOS PROBLEMAS DE MANERA ESPONTANEA.

D) AUNQUE NORMALMENTE SE APEGA A LAS RUTINAS ESTABLECIDAS, ALGUNAS VECES REPORTA ANOMALIAS EVIDENTES.

CRITERIO: APTITUD PARA INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS, RESOLVIENDO ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS SITUACIONES DE TRABAJO.

A) EN GENERAL SOLUCIONA ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS DE TRABAJO, APLICANDO LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS.

B) MUESTRA NOTABLES FALLAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN Y SU APEGO A LAS POLITICAS Y NORMAS DE TRABAJO ES MINIMO. REQUIERE SUPERVISION ESTRECHA.

C) AUNQUE MUESTRA FALLAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS, ESTOS NO SON MUY RELEVANTES. SIN EMBARGO REQUIERE DE SUPERVISION, A FIN DE GARANTIZAR LA APLICACION IDONEA DE POLITICAS Y NORMAS DE TRABAJO.

D) LA SOLUCION QUE DA A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO SUPERA EL TERMINO MEDIO. CONOCE Y APLICA CON PRECISION LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS.

CAPACIDAD DE DIRECCION : ES LA HABILIDAD DE OBTENER RESULTADOS A TRAVES DE TRABAJO A SU MANDO. (DON DE MANDO).

A) EL ALCANCE DE OBJETIVOS Y METAS PREVISTAS PARA SU GRUPO DE TRABAJO ES SATISFACTORIO.

B) EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS ASIGNADOS A SU GRUPO DE TRABAJO ES EQUIVALENTE AL PROMEDIO.

C) CUMPLE SATISFACTORIAMENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS PREVISTAS O PROGRAMADAS DE SU GRUPO DE TRABAJO.

D) LOS RESULTADOS SON MUY INSATISFACTORIOS. SE ENCUENTRAN MUY POR DEBAJO DE LAS METAS Y OBJETIVOS PROGRAMADOS PARA EL GRUPO A SU MANDO.

EFICIENCIA : GRADO DE EXACTITUD, PRESENTACION Y CONFIABILIDAD EN LOS TRABAJOS REALIZADOS. (CALIDAD DEL TRABAJO).			
A) REQUIERE SUPERVISION EVENTUAL DEBIDO A LOS - ERRORES E INEXACTITUDES QUE COMETE.	B) SU TRABAJO CONTIENE UN ALTO INDICE DE ERRORES, POR LO QUE DEBE SER REALIZADO EN SU TOTALIDAD.	C) LA CALIDAD DE SU TRABAJO ES LA PROMEDIO; NO AMERITA REVISION.	D) LA PRECISION Y CONFIABILIDAD DE SU TRABAJO ES ACEPTABLE. LAS REVISIONES QUE AMERITA SON LAS DE RUTINA.
CONOCIMIENTOS : DE ACUERDO AL AREA EN QUE SE DESEMPEÑA Y LOS CONOCIMIENTOS ACADemicOS QUE POSEE.			
A) SOLO TIENE CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES, PONE LO MINIMO DE RUTINA.	B) CON CONOCIMIENTO INDISPENSABLE. DESCONOCE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON SU TRABAJO.	C) POSEE AMPLIOS CONOCIMIENTOS DE SU ESPECIALIDAD Y DE OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON SU TRABAJO.	D) APLICA CON CERTEZA LOS CONOCIMIENTOS QUE POSEE EN SU TRABAJO Y EN LAS DEMAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL MISMO.
RELACIONES CON SUS SUPERIORES : ACTITUD QUE ADOPTA FRENTE AL PERSONAL REVESTIDO DE AUTORIDAD EN EL AMBITO DE TRABAJO.			
A) EN GENERAL EXISTE COMPATIBILIDAD CON SU SUPERIOR, MANIFESTANDO EVENTUALMENTE DESACUERDO.	B) CUANDO TRATA CON SU SUPERIOR LLEGA FACILMENTE EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE A LOS ACUERDOS CORRESPONDIENTES.	C) SE RESISTE PERMANENTE A ACATAR LAS DISPOSICIONES DE TRABAJO DICTADAS POR SU SUPERIOR. MANIFIESTA ABIERTAMENTE ACTITUDES DE REBELDIA O INDIFFERENCIA.	D) FRECUENTEMENTE ESTA EN DESACUERDO CON SU JEFE INMEDIATO SIN LLEGAR A PROVOCAR FUERTES CONFLICTOS.
DISPONIBILIDAD : TIEMPO DURANTE EL CUAL PERMANECE EN SU TRABAJO.			
A) CUMPLE CON DIFICULTAD SU HORARIO DE TRABAJO.	B) EXISTEN LIMITACIONES, PERO CUMPLE CON SU HORARIO DE TRABAJO.	C) SU HORARIO DE TRABAJO ES CUMPLIDO CON SATISFACCION.	D) CUMPLE CON SU HORARIO DE TRABAJO Y ADENAS MUESTRA DISPONIBILIDAD PARA DESEMPEÑAR TRABAJOS EXTRAORDINARIOS.

SENTIDO DE RESPONSABILIDAD : DE ACUERDO A LAS FUNCIONES DEL PUESTO.			
A) ES NECESARIA LA SUPERVISION CONSTANTE, NO DEJARLO SOLO PUES ES INCAPAZ DE CONTINUAR SU TRABAJO.	B) ES NECESARIA CIERTA SUPERVISION PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO.	C) ES RESPONSABLE Y CUMPLE SUS ACTIVIDADES, NO REQUIERE DE UNA SUPERVISION CONTINUA.	D) ES RESPONSABLE TOTAL DE SU TRABAJO, NO REQUIERE EN LO ABSOLUTO DE UNA SUPERVISION.
DISCIPLINA : FORMA DE ACATAR ORDENES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.			
A) ES APATICO AL TRABAJO, PROTESTA ORDENES ADECUADAS, LAS DISPOSICIONES GENERALES NO PARECEN AFECTARLE.	B) EN POCAS OCASIONES PROTESTA Y REACCIONA DESFAVORABLEMENTE ANTE LAS ORDENES O LAS DISPOSICIONES GENERALES.	C) CUMPLE LAS DISPOSICIONES SIN OBJETAR, A MENOS QUE EXISTA UNA RAZON PODEROSA LA CUAL HACE SABER A SUS SUPERIORES.	D) ACEPTA DISPOSICIONES Y ORDENES Y LAS DESEMPEÑA CON PROMPTITUD, MUY CUIDADO EN SU OBSERVANCIA.
COLABORACION : INTERES QUE PRESENTA PARA QUE EL TRABAJO SALGA EN OPTIMAS CONDICIONES DE CALIDAD Y EN TIEMPO REQUERIDO.			
A) NO ES CAPAZ DE FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO, NO SE PRESTA A REALIZAR UNA ACTIVIDAD FUERA DE SU RUTINA.	B) SE INTEGRAS AL GRUPO DE TRABAJO CON CIERTA DIFICULTAD. ALGUNAS VECES SE PRESTA AUNQUE CON CIERTA RENUNCIA A REALIZAR ALGUNA ACTIVIDAD FUERA DE SU RUTINA.	C) SE INTEGRAS ADECUADAMENTE AL GRUPO DE TRABAJO. BRINDA SU AYUDA SOLO CUANDO SE LE PIDE REALIZAR ACTIVIDADES FUERA DE SU RUTINA.	D) SE INTEGRAS PERFECTAMENTE AL GRUPO DE TRABAJO. BRINDA ESPONTANEAMENTE SU AYUDA EN RELACION CON OTRAS ACTIVIDADES FUERA DE SU RUTINA. SIEMPRE SE CUENTA CON EL.
RELACIONES INTERNAS : ACTITUD QUE ADOPTA FRENTE AL PERSONAL CON QUIEN SE RELACIONA, APORTANDO EL ESFUERZO Y APOYO NECESARIOS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO COMUN.			
A) EXISTE COMPATIBILIDAD ENTRE SUS COMPAÑEROS EN RELACION CON LAS ACTIVIDADES AFINES QUE DESARROLLA, EXISTEN DO DESACUERDOS EVENTUALES.	B) LLEGA FACILMENTE EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE A LOS ACUERDOS CORRESPONDIENTES ENTRE ELLOS. EN RELACIONES PERSONALES Y DE TRABAJO.	C) NO EXISTE UNA BUENA RELACION ENTRE SUS COMPAÑEROS, YA SEA DE INDOLE PERSONAL O ESTRICTAMENTE DE TRABAJO.	D) NO ES CONFLICTIVO AUNQUE FRECUENTEMENTE NO SE RELACIONA EN NINGUNA FORMA CON SUS COMPAÑEROS Y, ESTA EN DESACUERDO CON ELLOS.

RELACIONES EXTERNAS : ACTITUD QUE ADOPTA FRENTE AL PERSONAL CON QUIEN ESTA RELACIONADO POR ASI ORDENARLO SUS ACTIVIDADES.			
A) EN GENERAL ADQUIERE BUENAS RELACIONES SIN DEMERITAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA.	B) ASESORA, APOYA Y ATIENDE A LAS EMPRESAS RELACIONADAS DE UNA U OTRA FORMA CON LA EMPRESA, PROPORCIONANDO UNA BUENA IMAGEN.	C) SE RESISTE PERMANENTEMENTE A APOYAR AL PERSONAL EXTERNO CON EL QUE TRATA, MOSTRANDO PATIA A SU TRABAJO Y A LA EMPRESA.	D) CON FRECUENCIA ESQUIVA - RESPONSABILIDADES RELACIONADAS A LA ACTIVIDAD EXTERNA, SIN LLEGAR A DEMERITAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA.
RENDIMIENTO DE TRABAJO : VOLUMEN DE TRABAJO EFECTUADO, DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS ESTABLECIDOS.			
A) SU RENDIMIENTO ES MINIMO Y MUY POR DEBAJO DE LO ESTABLECIDO.	B) SU RENDIMIENTO ES INSUFICIENTE Y FRECUENTEMENTE FUERA DE TIEMPO.	C) SU CANTIDAD DE TRABAJO ES DE TIPO PROMEDIO AUNQUE A VECES FUERA DE TIEMPO.	D) DESARROLLA UNA CANTIDAD DE TRABAJO ACORDE A LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
PRESENTACION : FORMA DE COMO SE PRESENTA A DESEMPEÑAR SUS ACTIVIDADES DE TRABAJO.			
A) SE PRESENTA A SU TRABAJO EN DESASEO Y DESALINEADO. (SIN PRESENTACION).	B) REGULARMENTE ASISTE A SU TRABAJO EN FORMA PRESENTABLE.	C) ACUDE A TRABAJAR CON BUENA PRESENTACION.	D) ACUDE A TRABAJAR CON EXCELENTE PRESENTACION.
ASISTENCIA : FRECUENCIA CON QUE SE MIDE EL TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA.			
A) CONTINUAMENTE FALTA A SUS ACTIVIDADES Y ES FRECUENTE - SU IMPUNTUALIDAD.	B) FALTA A SUS ACTIVIDADES OCASIONALMENTE, O ES IMPUNTUAL ; SIN CAUSA JUSTIFICADA.	C) DIFICILMENTE FALTA O ES IMPUNTUAL.	D) EXCEPCIONALMENTE FALTA O ES IMPUNTUAL Y SIEMPRE POR CAUSAS JUSTIFICADAS.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS : CUMPLIR ADECUADAMENTE CON LO PREVISTO POR LA EMPRESA.			
A) YA NO EXISTEN LOS OBJETIVOS POR LOS QUE FUE CONTRATADO.	B) EXISTEN LOS OBJETIVOS POR LOS QUE FUE CONTRATADO PERO NO SE CUMPLEN SATISFACTORIAMENTE.	C) LLEVA A CABO LOS OBJETIVOS POR LOS QUE FUE CONTRATADO.	D) CUMPLE CON LOS OBJETIVOS HACIENDOLOS MAS AMBICIOSOS.
<u>VERSATILIDAD</u> : LA HABILIDAD DEL SUBORDINADO PARA EFECTUAR TRABAJOS DISTINTOS AL PROPIO.			
A) MUY BUEN CONOCIMIENTO DE OTRAS OPERACIONES, ADENAS APRENDE RAPIDAMENTE.	B) BUENA HABILIDAD Y FACIL DE APRENDIZAJE.	C) SOLO CONOCE SUS LABORES PROPIAS, GENERALMENTE REQUIERE DE AYUDA PARA APRENDER.	D) APENAS CONOCE ALGUNAS DE SUS LABORES PROPIAS, ES LENTO PARA APRENDER.

E P R E S A " X " , S . A .

HOJA DE RESPUESTAS
(CALIFICACION DE MERITOS)

NOMBRE DEL EMPLEADO :	AREA:	PUESTO :			
NOMBRE DE LA PERSONA QUE EVALUA :	AREA :	PUESTO ;			
CONCEPTO :	A B C D				
INICIATIVA					
CRITERIO					
CAPACIDAD DE DIRECCION					
EFICIENCIA					
CONOCIMIENTOS					
RELACIONES CON SUS SUPERIORES					
DISPONIBILIDAD					
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD					
DISCIPLINA					
COLABORACION					
RELACIONES INTERNAS					
RELACIONES EXTERNAS					
RENDIMIENTO DE TRABAJO					
PRESENTACION					
ASISTENCIA					
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS					
VERSATILIDAD					
OBSERVACIONES :					

EMPRESA "X" , S. A.

**TABLA DE CALIFICACION
(CALIFICACION DE MERITOS)**

NOMBRE DEL EMPLEADO :

AREA :

PUESTO :

CONCEPTO	PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESP.	PUNTOS	
INICIATIVA	50	85	100	75			
CRITERIO	85	50	75	100			
CAPACIDAD DE DIRECCION	75	85	100	50			
EFICIENCIA	75	50	85	100			
CONOCIMIENTOS	85	100	75	50			
RELACION CON SUPERIORES	29	34	18	25			
DISPONIBILIDAD	50	75	85	100			
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	50	75	85	100			
DISCIPLINA	50	75	85	100			
COLABORACION	50	75	85	100			
RELACIONES INTERNAS	28	33	16	25			
RELACIONES EXTERNAS	28	33	16	25			
RENDIMIENTO DE TRABAJO	50	75	85	100			
PRESENTACION	50	75	85	100			
ASISTENCIA	50	75	85	100			
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	50	75	85	100			
VERSATILIDAD	100	85	75	50			
PONDERACION							
RELACION CON SUS SUPERIORES	300 = 100						
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES						
RELACIONES EXTERNAS	100 PTO.						

EMPRESA "X" , S. A.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION

**1.- ¿ SI DOS EMPLEADOS BAJO SU MANDO DISCUTEN O RIÑEN EN LA OFICINA -
QUE ACTITUD TOMA ?**

- A) LES LLAMA LA ATENCION Y LES AYUDA A SOLUCIONAR SU PROBLEMA.**
- B) PASA INADVERTIDA LA RIÑA.**
- C) AVISA A SU JEFE INMEDIATO.**
- D) LOS AMONESTA Y MANDA UN REPORTE, LEVANTA UN ACTA.**

2.- EN CUANTO A LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL AREA :

- A) VIGILA QUE SE REALICEN DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS.**
- B) SOLO DA INSTRUCCIONES Y DEJA QUE SU PERSONAL SE ENCARGUE DE REALIZARLAS.**
- C) NO SUPERVISA SI ESTAN REALIZANDO ADECUADAMENTE LAS FUNCIONES.**
- D) SUPERVISA LO QUE CONSIDERA MAS IMPORTANTE.**

3.- ¿ CON QUE PERIODICIDAD ACUERDA CON SU JEFE INMEDIATO ?

- A) CADA QUINCE DIAS.**
- B) DIARIAMENTE.**
- C) CADA SEMANA, O BIEN DE ACUERDO AL ASUNTO, CUANDO SE REQUIERA.**
- D) SOLO CUANDO SE LE LLAMA.**

4.- ¿ MANTIENE CORDIALIDAD Y BUENAS RELACIONES CON EL PERSONAL A SU -
CARGO ?

- A) ERICTAMENTE RELACIONES DE TRABAJO.
- B) ALGUNAS OCASIONES PROPICIA REUNIONES INFORMALES.
- C) LAS RELACIONES DE TRABAJO SON TIRANTES.
- D) PROMUEVE RELACIONES FORMALES E INFORMALES CON SU PERSONAL.

5.- SEÑALE EL TIPO DE AUTORIDAD ESTABLECIDA EN EL AREA A SU CARGO :

- A) LINEAL.
- B) STAFF.
- C) FUNCIONAL.
- D) FORMAL.

6.- ¿ CONOCE USTED EL CONTRATO DE TRABAJO ?

- A) SI, EN SU TOTALIDAD.
- B) NO, NO SE HAN CONSEGUIDO ELEMPLARES.
- C) NO, LA MAYORIA LO DESCONOCEMOS.
- D) SI, PERO UNICAMENTE MIS DERECHOS Y PRESTACIONES.

7.- CUANDO ELABORA ALGUN PROGRAMA DE TRABAJO COMO, MOVIMIENTOS DE PER-
SONAL, SOLICITUD DE SUMINISTRO DE BIENES DE CONSUMO, FALTAS DE A-
SISTENCIA, LICENCIAS, PERMISOS, ETC. : ¿ QUE HACE ?

- A) LE DA SEGUIMIENTO HASTA SU TERMINO.
- B) SOLO INFORMA AL INTERESADO QUE YA SE ENVIO.
- C) LE DA SEGUIMIENTO SOLO SI EL INTERESADO LO SOLICITA.
- D) INICIA EL SEGUIMIENTO, LO INTERRUMPE Y LO OLVIDA.

8.- DE ACUERDO A LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL,
BAJO QUE SECTOR SE REGULA LA EMPRESA "X", S. A.

- A) DISTRITO FEDERAL.
- B) TRABAJO.
- C) COMUNICACIONES
- D) (VARIA SEGUN LA EMPRESA DE QUE SE TRATE)

9.- EN EL CASO DE QUE EXISTIERA DENTRO DEL PERSONAL A SU CARGO UN EM-
PLEADO MAS PREPARADO QUE USTED ; A NIVEL DE FORMACION TECNICA,
¿ QUE ACTITUD TOMA ?

- A) APROVECHA SUS CONOCIMIENTOS Y CAPACIDAD PARA GUIARLO EN BE-
NEFICIO DE LA EMPRESA.
- B) SE CONCRETA A ASIGNARLE FUNCIONES EN LAS QUE NO DESARROLLE
SU CAPACIDAD.
- C) ESCUCHA SU OPINION EVENTUALMENTE EN ALGUNOS ASUNTOS DEL AREA
- D) SE APOYA CONSTANTEMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES DEL
EMPLEADO EN CUESTION.

10.- EN EL CASO DE QUE DEPENDAN EMPLEADOS DE USTED, ¿ QUE ACTITUD TOMA
ANTE EL CLASICO EMPLEADO "PROBLEMA" ?

- A) LO TRATA CON RIGOR PARA QUE SE CORRIJA.
- B) DECLARA TODOS LOS PROBLEMAS DE ESTA PERSONA MEDIANTE UN ACTA.
- C) APLICA LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA.
- D) LO DEJA A DISPOSICION DE PERSONAL.

11.- ¿ QUE HACE CUANDO SE TRATA DE ORGANIZAR UNA REUNION DE TRABAJO ?

- A) LO DELEGA Y USTED COORDINA SU DESARROLLO Y LO SUPERVISA —
CONSTANTEMENTE.

- B) LO REALIZA USTED MISMO SIN CONSIDERAR LA OPINION DE SUS SUB ALTERNOS.
- C) LO COORDINA PERO NO PARTICIPA EN SU DESARROLLO.
- D) SOLICITA A SUS JEFES DE UNIDAD LA INFORMACION Y USTED LO DE SARROLLA.

12.- EN CUMPLIMIENTO A SUS FUNCIONES INDIQUE QUE RESULTADOS HA OBTENIDO EN SU GRUPO DE TRABAJO.

- A) LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO CON SU GRUPO NO SON SATISFACTO RIOS.
- B) EN CONJUNTO CON SU EQUIPO DE TRABAJO HA CUMPLIDO SATISFACTO RIAMENTE CON LAS FUNCIONES QUE LE HAN ENCOMENDADO.
- C) NO SE HAN CUMPLIDO DEL TODO LAS METAS QUE SE HAN FIJADO CON SU GRUPO DE TRABAJO.
- D) EL PROGRAMA DE TRABAJO NO SE HA CUMPLIDO EN SU TOTALIDAD.

13.- CON REFERENCIA A LOS ASPECTOS NORMATIVOS DE LA EMPRESA EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES, : ¿ QUE HACE ?

- A) SE SUJETA A ELLOS TOTALMENTE.
- B) LOS APLICA SEGUN SU CRITERIO.
- C) LOS ADAPTA A LAS NECESIDADES DE SU AREA.
- D) NO CUMPLE OPORTUNAMENTE CON LAS DISPOSICIONES.

14.- ¿ SE REUNE INFORMALMENTE CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ?

- A) SE REUNE PERIODICAMENTE.
- B) NO SE REUNE INFORMALMENTE, SOLO DE TRABAJO.
- C) NO TIENE RELACIONES FUERA DE LA EMPRESA.
- D) SE HAN REUNIDO ESPORADICAMENTE.

15.- AL NO HABER BIENES DE CONSUMO EN EL AREA A SU CARGO NECESARIOS ---
CON URGENCIA, ¿ QUE ACCIONES TOMARIA USTED ?

- A) SOLICITA INMEDIATAMENTE LOS BIENES FALTANTES AL ALMACEN.
- B) PREVIA AUTORIZACION ADQUIERE LOS BIENES FALTANTES.
- C) ESPERA A QUE SE LO SOLICITEN NUEVAMENTE.
- D) EFECTUA EL GASTO, AUNQUE YA NO TENGA RECURSOS DE FONDO.

16.- ¿ COMO REALIZA SUS ACTIVIDADES ?

- A) BAJO UN PROGRAMA DE TRABAJO
- B) DE ACUERDO COMO SE VAYA REQUIRIENDO.
- C) SOLO CUANDO LO ORDENA EL JEFE.
- D) CONFORME A LA RUTINA DE TRABAJO.

17.- ¿ CON QUE FRECUENCIA INFORMA DE SUS FUNCIONES ?

- A) MENSUALMENTE Y CUANDO SE LE REQUIERE.
- B) SEMESTRALMENTE Y CUANDO SE LE REQUIERE.
- C) ANUALMENTE Y CUANDO SE LE REQUIERE.
- D) CUANDO SE LO SOLICITAN.

18.- EN CUANTO A LAS DISPOSICIONES DE CARACTER NORMATIVO QUE SE EMITEN:
¿ QUE HACE ?

- A) LAS COMUNICA DE INMEDIATO A SU PERSONAL Y AREA AFECTADA.
- B) LAS DA A CONOCER CUANDO SUCEDE UN CASO EN QUE SE TENGA QUE APLICAR.
- C) ESPERA INSTRUCCIONES PARA SU DIFUSION.
- D) LAS COMUNICA EN FORMA PARCIAL.

19.- CUANDO ALGUN EMPLEADO SE PRESENTA AL QUINTO DIA A TRABAJAR, CON UNA LICENCIA MEDICA QUE JUSTIFIQUE SU AUSENCIA DESPUES DE HABER FALTADO CUATRO DIAS CONSECUTIVOS, ¿ QUE HARIA USTED ?

- A) ENVIA UN OFICIO DE FALTA DE ASISTENCIA POR CUATRO DIAS Y --- QUE SE LE DESCUENTE EN NOMINA.
- B) SE LEVANTA ACTA DE ABANDONO DE EMPLEO, CONJUNTAMENTE CON -- REPRESENTANTES DEL SINDICATO (EN SU CASO).
- C) SE LE COMUNICA VERBALMENTE AL EMPLEADO, QUE DEBE AVISAR --- CUANDO ESTE INCAPACITADO MEDICAMENTE, Y SE ENVIA AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SU INCAPACIDAD.
- D) SE PASA INADVERTIDA LA AUSENCIA DEL EMPLEADO.

20.- ¿ EN SU AUSENCIA, QUE ACTITUD TOMA PARA QUE EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES NO SE ENTORPEZCAN EN EL AREA A SU CARGO ?

- A) DELEGA LA RESPONSABILIDAD EN UNA SOLA PERSONA PARA QUE SU--- PERVISE LOS TRABAJOS A DESARROLLAR.
- B) DEJA INSTRUCCIONES EN FORMA GENERICA PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES SIN ESPECIFICAR RESPONSABLE.
- C) AVISA A SUS SUBALTERNOS DE SU AUSENCIA Y EL TIEMPO QUE SE -- MANTENDRA FUERA DE LA OFICINA.
- D) DELEGA EN LOS RESPONSABLES DE CADA AREA, LA AUTORIDAD PARA QUE SE EJECUTEN OPORTUNAMENTE LAS FUNCIONES, Y ADEMAS NOM--- BRA A UNA PERSONA QUE SUPERVISE Y CONTROLE.

21.- DE LOS SERVICION O PAGOS QUE LE REQUIEREN OTRAS AREAS, ¿ QUE ACCIONES TOMARIA ?

- A) REMITE PARA AUTORIZACION LA PETICION, A SU JEFE INMEDIATO.
- B) PRESTA EL SERVICIO O APOYO SOLICITADO.
- C) NO LE DA TRAMITE A LA PETICION, INDICANDOLE QUE NO CUENTA -- CON LOS RECURSOS.

D) ESPERA QUE LE REITEREN LA PETICION DEL SERVICIO.

22.- ¿ COMO ES SU RELACION DE TRABAJO Y PERSONAL CON EL JEFE ?

- A) SOLO TIENE RELACIONES DE TRABAJO CON EL.
- B) MANTIENE BUENA RELACION EN AMBOS ASPECTOS.
- C) SU RELACION ES BUENA CUANDO TRATA ASUNTOS PERSONALES.
- D) DE ACUERDO A LAS NECESIDADES.

23.- ¿ HASTA DONDE CONSIDERA QUE LLEGA SU LIMITE DE AUTORIDAD ?

- A) DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS QUE SOBRE ESTE RENGLON MARQUE EL JEFE.
- B) HASTA EL LIMITE DE LAS ATRIBUCIONES CONFERIDAS A SU AREA.
- C) HASTA LOS JEFES INMEDIATOS INFERIORES.
- D) EN EL AMBITO DE LOS NIVELES INFERIORES AL SUYO DEL AREA.

24.- ¿ HA DETECTADO NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL AREA ?

- A) NO, NO HEMOS ANALIZADO ESA SITUACION.
- B) SI, YA HAN SIDO SOLICITADAS.
- C) SI, PERO NO LAS HE REPORTADO.
- D) NO, NO LO JUZGAMOS NECESARIO.

25.- ¿ QUE ES EL DIAGRAMA DE GANT ?

- A) ES UN CUADRO QUE MUESTRA LA SITUACION FINANCIERA DE UNA EMPRESA.
- B) ES LA GRAFICA QUE SE UTILIZA PARA PROGRAMAR LA DURACION DE UN PROYECTO Y LLEVAR EL CONTROL DE LAS ETAPAS REALIZADAS.

- C) ES LA REPRESENTACION DE LA REGULARIZACION DE TIEMPOS DE ACTIVIDADES POR MEDIO DE BARRAS TRAZADAS CONTRA UNA ESCALA COMUN DE TIEMPO QUE PUEDE SER UNA ESCALERA RELATIVA O ABSOLUTA.
- D) ES UN ESQUEMA EN BARRAS QUE REPRESENTA LA DURACION DE UN PROYECTO.

26.- DE ACUERDO A LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, EN EL ARTICULO 123, ¿ BAJO QUE APARTADO SE REGULAN LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA ?

- A) APARTADO A
- B) APARTADO B
- C) APARTADO D
- D) APARTADO IV

(VARIA SEGUN LA EMPRESA)

27.- CUANDO TIENE QUE ENTREGAR UN TRABAJO BAJO PRESION URGENTE ¿ QUE HACE ?

- A) LO TOMA CON LA CALMA QUE REQUIERE Y LO HACE CUANDO TENGA TIEMPO.
- B) LO EFECTUA CON RAPIDEZ PARA ENTREGARLO DE INMEDIATO.
- C) PROCURA REALIZARLO RAPIDAMENTE, CUIDANDO LA CALIDAD DEL MISMO.
- D) INDICA A SU PERSONAL QUE LO REALICE.

28.- AL NO HABER MATERIAL NECESARIO PARA LA MAQUINA FOTOCOPIADORA Y URGE OBTENER COPIAS DE UN TRABAJO, ¿ COMO ACTUARIA ?

- A) INFORMA QUE NO HAY MATERIAL PARA OBTENER LAS FOTOCOPIAS Y NO ENTREGA EL TRABAJO.
- B) ENVIA EL TRABAJO A FOTOCOPIAR POR FUERA Y ENTREGA EL TRABAJO.

JO EN SU OPORTUNIDAD.

- C) ESPERA A QUE SURTAN EL MATERIAL PARA LA FOTOCOPIADORA Y EL TRABAJO LO ENTREGA CON RETRASO.
- D) ORDENA QUE SE COMPRE EL MATERIAL PARA LA FOTOCOPIADORA Y ENTREGA EL TRABAJO A TIEMPO.

29.- CUANDO UN EMPLEADO NO ES EFICIENTE, ¿ QUE HACE USTED ?

- A) LO PONE A DISPOSICION DE PERSONAL.
- B) TRATA DE REUBICARLO EN OTRA AREA.
- C) LO DEJA EN SU AREA, PERO RELEGADO.
- D) PROMUEVE QUE LO CAPACITEN A LA BREVEDAD.

30.- ¿ CUMPRE USTED CON EL HORARIO DE TRABAJO ?

- A) CUMPLE CON EL HORARIO TOTALMENTE.
- B) CUMPLE CON EL HORARIO ESPORADICAMENTE.
- C) CUMPLE CON EL HORARIO REGULARMENTE.
- D) NO CUMPLE CON EL HORARIO POR DIVERSOS PROBLEMAS.

31.- DE LOS ELEMENTOS QUE SE SEÑALAN INDIQUE CUALES SON LOS PASOS LOGICOS PARA DESARROLLAR UN PROYECTO.

- A) PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION, CONTROL.
- B) DESARROLLO, INSTRUMENTACION, REESTRUCTURACION, REGISTRO Y - AUDITORIA.
- C) RECOLECCION, ESTUDIO, DETERMINACION DE ALTERNATIVAS, REVI— SION Y AJUSTES.
- D) RECOPIACION, ANALISIS, DISEÑO, INTEGRACION, PRESENTACION, DIFUSION, SUPERVISION, AJUSTES.

32.- ¿ CONSIDERA USTED QUE LAS CONDICIONES ACTUALES EN LAS QUE OPERA - LA EMPRESA SON SUCEPTIBLES DE MEJORAR ?

- A) ESTABLECIENDO NUEVOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.
- B) A TRAVES DE CAMPAÑAS DE MOTIVACION AL PERSONAL.
- C) INCREMENTANDO LOS SUELDOS.
- D) CONTRATANDO MAS PERSONAL.

33.- ¿ CONSIDERA SUFICIENTE EL PRESUPUESTO ASIGNADO AL AREA ?

- A) NO ES ACORDE CON NUESTRAS NECESIDADES.
- B) CON FRECUENCIA SOLICITAMOS TRANSFERENCIAS PARA ADECUARLO A NUESTRAS NECESIDADES.
- C) SIEMPRE ES INSUFICIENTE.
- D) NO, EL INCREMENTO CRECIENTE DE LOS PRECIOS LO HACE INSUFICIENTE.

34.- SI UN VIERNES RECIBE INSTRUCCIONES DE QUE DEBE ELABORAR UN INFORME ACERCA DE LA SITUACION EN LA QUE SE ENCUENTRA EL AREA Y ENTREGARLO EL SIGUIENTE LUNES, ¿ QUE HARIA USTED ?

- A) PEDIR A TODO EL PERSONAL SU COLABORACION PARA LABORAR EL FIN DE SEMANA.
- B) QUE SE QUEDEN A TRABAJAR EL VIERNES HASTA TERMINAR.
- C) ELABORAR LO QUE SE PURDA EL VIERNES Y CONTINUAR EL LUNES.
- D) TRABAJAR USTED PARA PODERLO ENTREGAR EL LUNES.

35.- CUANDO TIENE QUE ENTREGAR EL INFORME DE ACTIVIDADES, ¿ COMO LO OBTIENE ?

- A) USTED RECOPILA LOS DATOS Y ELABORA EL INFORME.

- B) PIDE A CADA AREA QUE LE DE SUS DATOS Y USTED ELABORA EL INFORME.
- C) SOLICITA A CADA AREA QUE ELABORE EL INFORME Y USTED COORDINA LA REVISION E INTEGRACION FINAL.
- D) PIDE A CADA AREA QUE ELABORE EL INFORME Y LO ENTREGA.

36.- LOS TRABAJOS QUE LE SON ENCOMENDADOS :

- A) ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS.
- B) CARECEN DE UNA DEFINICION EXACTA.
- C) NO ESTAN DEFINIDOS.
- D) SU DEFINICION ES CONFUSA.

37.- EL TIEMPO PARA REALIZAR LOS TRABAJOS QUE LE SON ENCOMENDADOS ES :

- A) MUY REDUCIDO.
- B) BASTANTE OLGADO.
- C) INDEFINIDO.
- D) EL ADECUADO.

38.- EL BUEN DESARROLLO DE SUS FUNCIONES :

- A) DEPENDE EN GRADO TOTAL DE OTRAS AREAS.
- B) DEPENDE MEDIANAMENTE DE OTRAS AREAS.
- C) DEPENDE DE SU AREA.

DEPENDE EN GRADO MINIMO DE OTRAS AREAS.

CON QUE CUENTA SU AREA CONSIDERA QUE SON :

- B) PIDE A CADA AREA QUE LE DE SUS DATOS Y USTED ELABORA EL INFORME.
- C) SOLICITA A CADA AREA QUE ELABORE EL INFORME Y USTED COORDINA LA REVISION E INTEGRACION FINAL.
- D) PIDE A CADA AREA QUE ELABORE EL INFORME Y LO ENTREGA.

36.- LOS TRABAJOS QUE LE SON ENCOMENDADOS :

- A) ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS.
- B) CARECEN DE UNA DEFINICION EXACTA.
- C) NO ESTAN DEFINIDOS.
- D) SU DEFINICION ES CONFUSA.

37.- EL TIEMPO PARA REALIZAR LOS TRABAJOS QUE LE SON ENCOMENDADOS ES :

- A) MUY REDUCIDO.
- B) BASTANTE OLGADO.
- C) INDEFINIDO.
- D) EL ADECUADO.

38.- EL BUEN DESARROLLO DE SUS FUNCIONES :

- A) DEPENDE EN GRADO TOTAL DE OTRAS AREAS.
- B) DEPENDE MEDIANAMENTE DE OTRAS AREAS.
- C) DEPENDE DE SU AREA.
- D) DEPENDE EN GRADO MINIMO DE OTRAS AREAS.

39.- LOS RECURSOS HUMANOS CON QUE CUENTA SU AREA CONSIDERA QUE SON :

- A) INSUFICIENTES.

- B) LOS APENAS REQUERIDOS.
- C) SUFICIENTES.
- D) TANTOS QUE GENERA DESORGANIZACION.

40.- CUANDO SUS FUNCIONES SUFREN UN RETRASO, CONSIDERA PRINCIPALMENTE QUE ES CAUSA DE DEFICIENCIAS EN :

- A) RECURSOS HUMANOS.
- B) RECURSOS FINANCIEROS.
- C) RECURSOS MATERIALES.
- D) ENGLOBA A DOS O MAS DE LOS ANTERIORES.

41.- LAS FUNCIONES QUE SE LE ENCOMIENDAN ESTAN DE ACUERDO CON LAS QUE DEBE DESEMPEÑAR.

- A) GENERALMENTE.
- B) MUY POCAS OCASIONES.
- C) SI, EN SU TOTALIDAD.
- D) NUNCA.

42.- DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL PUESTO, CONSIDERA USTED QUE EL VOLUMEN DE TRABAJO ES :

- A) DEMASIADO Y NO SE LOGRAN RESULTADOS.
- B) ADECUADO CON BUENOS RESULTADOS.
- C) POCO LOGRANDO RESULTADOS.
- D) POCO SIN LOGRAR RESULTADOS.

43.- LA CALIDAD DE TRABAJO DE LOS RECURSOS HUMANOS CON QUE CUENTA ES :

- A) MUY DEFICIENTE.

- B) EFICIENTE.
- C) DEFICIENTE.
- D) POCO EFICIENTE.

44.- LOS RECURSOS FINANCIEROS CON LOS QUE CUENTA SU AREA PARA EL APOYO DE LAS FUNCIONES SON :

- A) SUFICIENTES.
- B) LOS APENAS REQUERIDOS.
- C) INSUFICIENTES.
- D) NULOS.

45.- LOS RECURSOS MATERIALES CON LOS QUE CUENTA SU AREA SON :

- A) NULOS.
- B) INSUFICIENTES.
- C) SUFICIENTES.
- D) LOS APENAS REQUERIDOS.

46.- EN QUE GRADO CONSIDERA USTED QUE UTILIZA SUS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, HABILIDADES, ETC., EN EL TRABAJO.

- A) MINIMO.
- B) MAXIMO.
- C) MEDIO.
- D) NULO.

47.- ¿ EN CASO DE INCENDIO, QUE HARIA ?

- A) SALVARSE A COSTA DE LA SEGURIDAD DE OTROS.

- B) SALVARSE JUNTO CON LAS PERSONAS QUE MAS ESTIME.
- C) SALVAR A TODOS LOS QUE PUEDA.
- D) ORGANIZAR, CALMAR Y DIRIGIR EL SALVAMENTO.

48.- SI SU SECRETARIA O SUBALTERNO NO SE PRESENTA A TRABAJAR, DEJANDO UN TRABAJO IMPORTANTE PENDIENTE, ¿ QUE HARIA ?

- A) SANCIONAR AL DIA SIGUIENTE EN QUE SE PRESENTE.
- B) REPORTAR A SUS SUPERIORES LA INCAPACIDAD DE ENTREGAR DICHO TRABAJO.
- C) REPETIRLO Y HACERLO POR SI MISMO DE NUEVO.
- D) BUSCAR AL RESPONSABLE Y TRATAR DE OBTENERLO.

49.- DE SER USTED UN DIRECTOR DE EMPRESA, Y ESTA SE ENCONTRASE EN CRISIS GENERAL OPERATIVA, QUE PROBLEMA ATACARIA PRIMERO, DE SER POSIBLE SALVARLA.

- A) FINANCIERO.
- B) ADMINISTRATIVO.
- C) SOCIAL.
- D) PLANEACION.

50.- SUPONIENDO QUE USTED VA A PRESTAR UN SERVICIO Y SE DA CUENTA QUE NO ESTA EN OPTIMAS CONDICIONES, ¿ QUE HARIA ?

- A) LO PRESTA, ESPERANDO NO TENER RECLAMACION.
- B) NO LO OTORGA, INDICANDO QUE CARECE DE RECURSOS.
- C) HACE CASO OMISO Y ESPERA UNA NUEVA SOLICITUD.
- D) LO REvisa ANTES DE PRESTAR EL SERVICIO Y CORRIJE LAS ANOMALIAS.

51.- ¿ QUE ACTITUD TOMA AL RECIBIR VISITANTES QUE TIENEN RELACION CON LA EMPRESA ?

- A) LOS HACE ESPERAR INDEBIDAMENTE.
- B) LOS ATIENDE INMEDIATAMENTE.
- C) CORDIALMENTE LOS RECIBE Y ATIENDE.
- D) CAMBIA LA CITA PARA DIAS POSTERIORES, SIN MOTIVO ALGUNO.

52.- GENERALMENTE ¿ COMO ATIENDE LAS LLAMADAS DE TIPO LABORAL RELACIONADAS CON LA EMPRESA ?

- A) LAS POSPONE PARA TIEMPO POSTERIOR.
- B) LAS CANALIZA A SUS SUBALTERNOS.
- C) LAS ATIENDE CON EL DEBIDO INTERES, PERSONALMENTE.
- D) LAS ATIENDE CONFORME A LAS CARGAS DE TRABAJO.

53.- DE ENCONTRARSE CON UN CONOCIDO EN LA CALLE, ¿ QUE ACTITUD TOMARIA?

- A) LO SALUDA CORDIALMENTE.
- B) EVITA SALUDARLO.
- C) LO SALUDA CONTINUANDO CON SU CAMINO NORMAL.
- D) APROVECHA LA OCASION PARA TRATAR ASUNTOS DE LA INCUMBENCIA-DE AMBOS.

54.- DE EXISTIR LA NECESIDAD DE CONTACTAR INFORMACION DE DEPENDENCIAS EXTERNAS, ¿ COMO PROCEDE ?

- A) POR ESCRITO Y CON RESPETO LO SOLICITA.
- B) SE COMUNICA POR TELEFONO PARA SOLICITARLO.
- C) MANDA UN MENSAJERO A SOLICITARLO.
- D) CONTACTA EL MEDIO Y LO APOYA POR ESCRITO.

55.- ¿ QUE HARIA PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS NATURALES DE SU PUESTO ?

- A) HARIA CASO OMISO.
- B) INVESTIGAR SOBRE LAS MEJORAS RESPECTO A SU AREA.
- C) SEGUIRIA LOS PROCEDIMIENTOS DE COSTUMBRE HASTA NUEVO AVISO.
- D) PROPONER LOS CAMBIOS CONDUCENTES EN BASE A INVESTIGACIONES REALIZADAS SOBRE EL PUESTO.

56.- EN CASO DE TENER UNA ELEVADA CARGA DE TRABAJO EN SU AREA BAJO CONDICIONES CIRCUNSTANCIALES, ¿ QUE HARIA ?

- A) MANTENERSE AL MARGEN DE LA SITUACION.
- B) DELEGAR RESPONSABILIDADES EN LOS SUBORDINADOS.
- C) PAGAR TIEMPO EXTRA AL PERSONAL QUE SE OFREZCA.
- D) CONCIENTIZAR AL PERSONAL DEL COMPROMISO DEL AREA PARA LO—
GRAR LA COLABORACION BAJO LA BUENA VOLUNTAD.

57.- CUANDO LE SON SOLICITADOS PROYECTOS O TRABAJOS ESPECIALES ¿EN QUE TIEMPO LOS REALIZA ?

- A) EN EL TIEMPO ESTABLECIDO CON COSTO Y CALIDAD NORMAL.
- B) EN UN LAPSO MAYOR AL FIJADO, CON COSTO Y CALIDAD OPTIMAS.
- C) EN MENOR TIEMPO AL ESTABLECIDO CON COSTO EXTRAORDINARIO.
- D) EN MENOR TIEMPO AL ESTABLECIDO CON COSTO Y CALIDAD INFERIORES.

58.- CUANDO LE SON ASIGNADOS VARIOS PROYECTOS ¿ EN QUE FORMA LOS ENTREGA ?

- A) LOS ENTREGA TODOS CON CALIDAD INFERIOR EN EL TIEMPO ESTABLECIDO.
- B) ENTREGA UN NUMERO MENOR DE TRABAJOS AL SOLICITADO CON CALI-

DAD OPTIMA EN EL TIEMPO ESTABLECIDO.

- C) ENTREGA TODOS LOS TRABAJOS PERO CON CALIDAD NORMAL EN EL —
TIEMPO ESTABLECIDO.
- D) ENTREGA SOLO LOS TRABAJOS IMPORTANTES CON OPTIMA CALIDAD, —
RELEGANDO LOS DEMAS.

59.— DEPENDIENDO DE SU AREA LA REALIZACION DE UN TRABAJO INFORMATIVO Y
DE RELEVANTE IMPORTANCIA, ¿ EN QUE FORMA LO PRESENTARIA ?

- A) EN FORMATOS ELABORADOS POR SU PERSONAL Y CON MECANOGRAFIA —
NORMAL.
- B) EN FORMATOS ELABORADOS POR EL AREA DE DISEÑO DE LA EMPRESA
Y CONTRATANDO SERVICIOS DE IMPRESION.
- C) APOYANDOSE EN LOS SERVICIOS DE UNA AGENCIA EXTERNA ESPECIA-
LIZADA EN DISEÑO E IMPRESION.
- D) EN FORMATOS ELABORADOS POE EL AREA DE DISEÑO DE LA EMPRESA
Y CON MECANOGRAFIA NORMAL.

60.— SI PARA LA REALIZACION DE UN TRABAJO SE LE ASIGNA UN DETERMINADO
PRESUPUESTO, ¿ QUE OPCION TOMARIA ?

- A) REALIZAR EL TRABAJO TOMANDO UNA CANTIDAD MENOR AL PRESU—
PUESTO AUTORIZADO CON CALIDAD DEFICIENTE.
- B) REALIZAR EL TRABAJO UTILIZANDO MAYOR COSTO QUE EL PRESUPUES-
TADO CON CALIDAD OPTIMA.
- C) REALIZAR EL TRABAJO CON EL COSTO PRESUPUESTADO Y CON CALI—
DAD NORMAL.
- D) REALIZAR EL TRABAJO CON MENOR COSTO Y CON CALIDAD OPTIMA.

E M P R E S A " X " , S . A .

HOJA DE RESPUESTAS

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL EMPLEADO :

AREA :

PUESTO :

I N S T R U C C I O N E S : A N O T E C O N U N A " X " L A R E S P U E S T A Q U E C O N S I D E R E C O R R E C T A .

NUMERO DE PREGUNTA	A	B	C	D	NUMERO DE PREGUNTA	A	B	C	D
1					31				
2					32				
3					33				
4					34				
5					35				
6					36				
7					37				
8					38				
9					39				
10					40				
11					41				
12					42				
13					43				
14					44				
15					45				
16					46				
17					47				
18					48				
19					49				
20					50				
21					51				
22					52				
23					53				
24					54				
25					55				
26					56				
27					57				
28					58				
29					59				
30					60				

EMPRESA "X" , S. A.

TABLA DE CALIFICACION

FACTOR :

(800)

INICIATIVA

NOMBRE DEL EMPLEADO :

AREA :

PUESTO :

NUMERO DE PREGUNTA	NIVELES Y PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESPUESTA	PUNTOS	
15	50	100	0	25			
17	100	50	25	0			
28	0	50	25	100			
32	50	100	0	25			
47	0	0	25	100			
50	0	25	0	100			
55	0	50	25	100			
56	0	25	50	100			
T O T A L E S :							

EMPRESA "X" , S. A.

TABLA DE CALIFICACION

FACTOR :

(800)

CRITERIO

NOMBRE DEL EMPLEADO :

AREA :

PUESTO :

NUMERO DE PREGUNTA	NIVELES Y PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESPUESTA	PUNTOS	
1	100	0	25	50			
10	0	100	100	50			
18	100	50	0	25			
19	0	0	100	0			
21	100	50	25	0			
29	25	50	0	100			
48	0	0	100	50			
49	50	100	25	75			

EMPRESA "X" , S. A.

TABLA DE CALIFICACION

FACTOR : **(1,000.00)**
CAPACIDAD DE DIRECCION

NOMBRE DEL EMPLEADO : **AREA :** **PUESTO :**

NUMERO DE PREGUNTA	NIVELES Y PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESPUESTA	PUNTOS	
2	100	25	0	50			
7	100	0	25	0			
9	100	0	25	75			
11	100	0	25	75			
16	100	25	50	0			
20	50	25	0	100			
24	0	100	25	0			
33	0	50	100	25			
34	100	50	0	0			
35	0	50	100	25			

E M P R E S A " X " , S . A .

TABLA DE CALIFICACION

FACTOR :

(800)

EFICIENCIA

NOMBRE DEL EMPLEADO :

AREA :

PUESTO :

NUMERO DE PREGUNTA	NIVELES Y PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESPUESTA	PUNTOS	
12	0	100	50	25			
27	0	50	100	25			
30	100	25	50	0			
46	25	100	50	0			
57	100	0	25	25			
58	50	0	100	0			
59	50	0	0	100			
60	25	0	75	100			

EMPRESA "X" , S. A.

TABLA DE CALIFICACION

FACTOR :

(800)

CONOCIMIENTOS

NOMBRE DEL EMPLEADO :

AREA :

PUESTO :

NUMERO DE PREGUNTA	NIVELES Y PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESPUESTA	PUNTOS	
5	25	0	100	25			
6	100	0	25	75			
8	0	0	0	100			
13	100	25	50	0			
23	25	100	0	25			
25	0	75	100	25			
26	100	0	0	0			
31	50	0	25	100			
T O T A L E S :							

EMPRESA "X" , S. A.

TABLA DE CALIFICACION

FACTOR :

(800)

RELACIONES INTERNAS

NOMBRE DEL EMPLEADO :

AREA :

PUESTO :

NUMERO DE PREGUNTA	NIVELES Y PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESPUESTA	PUNTOS	
3	25	50	100	0			
4	25	50	0	100			
14	100	25	0	50			
22	50	100	25	0			
51	25	50	100	0			
52	0	0	100	25			
53	100	0	50	0			
54	50	25	25	100			
T O T A L E S :							

EMPRESA "X", S. A.

TABLA DE CALIFICACION

FACTOR :

(1,000)

CONDICIONES DE TRABAJO

NOMBRE DEL EMPLEADO :

AREA :

PUESTO :

NUMERO DE PREGUNTA	NIVELES Y PUNTOS				CALIFICACION		OBSERVACIONES
	A	B	C	D	RESPUESTA	PUNTOS	
36	100	50	0	25			
37	0	50	0	100			
38	0	50	100	75			
39	0	50	100	0			
40	100	75	75	0			
41	75	25	100	0			
42	0	100	50	25			
43	0	100	25	50			
44	100	50	25	0			
45	0	25	100	50			
T O T A L E S :							

EMPRESA "X", S. A.

**TABLA DE PONDERACION
CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION**

FACTOR	TABLA DE PUNTOS POR FACTOR	%	PUNTOS POR FACTOR	TOTAL DE PUNTOS
INICIATIVA	800	17 %	17	136
CRITERIO	800	17 %	17	136
CAPACIDAD DE DIRECCION	1000	18 %	18	180
EFICIENCIA	800	18 %	18	144
CONOCIMIENTOS	800	18 %	18	144
RELACIONES	800	6 %	6	48
CONDICIONES DE TRABAJO	1000	6 %	6	60
T O T A L	6000	100 %	100	848

OBSERVACIONES :

LA PONDERACION DE ESTE DOCUMENTO SE EFECTUO PARA DARLE UNA MEDIA EN RELACION CON EL VALOR DE LOS DEMAS DOCUMENTOS.

EMPRESA " X " , S. A. .

DESCRIPCION DE FUNCIONES

NOMBRE DEL EMPLEADO :

PUESTO :

AREA :

JEFE INMEDIATO :

HORARIO DE TRABAJO :

HORAS EXTRAS A LA SEMANA :

DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL PUESTO

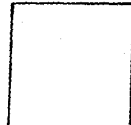
GENERICA :

ESPECIFICA :

QUE CONOCIMIENTOS CONSIDERA USTED QUE SE REQUIEREN PARA SU PUESTO :

EMPRESA " X " , S. A.

CURRICULUM VITAE



DATOS GENERALES

NOMBRE :		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE (S)	
LUGAR DE NACIMIENTO :					FECHA DE NACIMIENTO :		
DOMICILIO :					(MUNICIPIO/ENT.FED.) TELEFONO :		
ESTADO CIVIL :		R. F. C.		NO. DE AFILIACION DEL IMSS			
NO. DE CARTILLA :		NO. DE LICENCIA Y TIPO :		FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA :			

DATOS ESCOLARES

NIVEL MAXIMO DE ESTUDIOS :		CARRERA :		TITULADO :	
				SI () NO ()	

OTROS ESTUDIOS

CURSOS, SEMINARIOS, ETC.	IMPARTIDO EN :	PERIODO	
		DE	A

TRAYECTORIA LABORAL

(ANOTE LOS TRES ULTIMOS EMPLEOS EMPEZANDO POR EL ACTUAL)

EMPRESA O DEPENDENCIA :			
DOMICILIO :		TELEFONO :	
AREA :			
PUESTO :		PERIODO :	
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :			
ACTIVIDAD DESEMPEÑADA :			

EMPRESA O DEPENDENCIA :		
DOMICILIO :		TELÉFONO :
AREA :		
PUESTO :		PERIODO :
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :		
ACTIVIDAD DESEMPEÑADA :		
EMPRESA O DEPENDENCIA :		
DOMICILIO :		TELÉFONO :
AREA :		
PUESTO :		PERIODO :
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :		
ACTIVIDAD DESEMPEÑADA :		
AREAS EN LAS QUE SE CONSIDERA CAPACITADO	AÑOS DE EXPERIENCIA	FIRMA :

EMPRESA "X", S. A.

ENTREVISTA

EVALUACION DE PERSONAL

ASPIRACIONES :

A) NO TIENE NINGUNA.
DICE PODER TRABAJAR
EN CUALQUIER COSA.

B) TIENE POCO INTERES
POR DETERMINADA AC-
TIVIDAD.

C) DICE DESEAR TRABAJAR
EN CARGO PROPIO DE
SU EXPERIENCIA.

D) HACE INCAPIE POR CO-
LOCARSE DENTRO DE
SUS CONOCIMIENTOS.

E) DEFINE CLARAMENTE
CARGO Y ACTIVIDADES
PROPIAS DE SU ESPE-
CIALIDAD. NO DESEA
OTRO.

COORDINACION DE IDEAS :

A) POBRE, FALTA CAPA-
CIDAD PARA RAZONAR
Y CONCLUIR.

B) REGULAR. EMITE -
JUICIOS Y CONCLU-
SIONES DEFICIENTES
Y MAL FUNDAMENTA-
DOS.

C) BUENA. CON CAPACI-
DAD DE RESOLUCION -
DE PROBLEMAS NORMA-
LES CONFORME A SIS-
TEMAS PREESTABLECI-
DOS.

D) CAPACIDAD MENTAL PA-
RA ANALIZAR, INTER-
PRETAR, EVALUAR Y -
DESARROLLAR CONS -
TRUCTIVA Y POSITIVA
MENTE SITUACIONES -
VARIABLES.

E) CAPACIDAD MENTAL ABS-
TRACTIVA Y CREATIVA
PARA RESOLVER PROBLE-
MAS DE CONTENIDO IN-
DEFINIDO.

PRESENTACION :

A) MALA, SUCIA DESCU
DADA.

B) SIN INDICIO DE CUI-
DADO EN SU VESTIDO
O PERSONA.

C) EN GENERAL LIMPIO Y
DE BUENA APARIENCIA.

D) MUY CUIDADOSO DE SU
ASPECTO PERSONAL.

E) IMPECABLE EN VESTI-
DO Y PERSONA.
ELEGANTE.

HABILIDAD PARA EXPRESARSE :				
A) TARTAMUDEA, CONTES- TA CON EXCESIVA — BREVEDAD.	B) NO LOGRA HILAR SUS IDEAS.	C) LOGRA UNA TRANSMISION ACEPTABLE DE SUS I— DEAS. CAPTA Y RESPON— DE LAS PREGUNTAS CON RAPIDEZ.	D) TRANSMITE SUS IDEAS CON FLUIDEZ. ENTA— BLA UNA COMUNICACION DINAMICA.	E) DA LA INFORMACION SU FICIENTE SOBRE CADA PUNTO EN FORMA CLARA Y PRECISA, CASI SIN INTERVENCION DEL EN- TREVISTADOR.
CONFIANZA EN SI MISMO :				
A) TIENE UN ASPECTO DE VALUADO DE SU PERSO— NA "SE DESPRECIA".	B) DUDA DE SUS CONOCI— MIENTOS Y CAPACIDAD.	C) SE SIENTE SEGURO DE SI MISMO.	D) TIENE LA CERTEZA DE QUE LOGRARA UN DESA— RROLLO SATISFACTORIO	E) ABSOLUTA CONFIANZA EN SI MISMO, RESPAL— DADA POR SU EXPE— RIENCIA Y TRAYECTO— RIA.
ENTUSIASMO :				
A) NO TIENE NINGUNO.	B) ACTUA GENERALMENTE CON APATIA, POCO — ENTUSIASMO. SU — TRAYECTORIA MUESTRA UN ESTANCAMIENTO.	C) ES ACTIVO, HASTA — AHORA POR DIFERENTES CIRCUNSTANCIAS NO HA PODIDO DESARROLLARSE PERO SI TIENE CAPACI— DAD NECESARIA PARA — LOGRARLO.	D) MUY ACTIVO, CONSTAN— TEMENTE ESTUDIA LOS AVANCES EN SU CAMPO PROFUNDIZANDO, TIEN— DE A ESPECIALIZARSE. SU TRAYECTORIA ES — PROGRESISTA.	E) HA DEMOSTRADO SUS — DESEOS DE CAPACITA— CION. SU TRAYECTO— RIA ES SUMAMENTE — PROGRESISTA.
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA :				
A) NUNCA HA TRABAJA— DO.	B) EXPERIENCIA MENOR DE UN AÑO EN DIFERENTES RAMAS.	C) MAS DE UN AÑO TRABA— JANDO EN RELACION A SU ACTIVIDAD (PROFE— SION).	D) MAS DE TRES AÑOS TRA— BAJANDO EN ACTIVIDA— DES MUY RELACIONADAS CON SU ESPECIALIDAD.	E) ES UN VERDADERO ESPE— CIALISTA, HA CONTRI— BUIDO AL DESARROLLO DE SU PROFESION.

PERSONALIDAD :				
A) SOLIDARIA, INDIFERENTE, HOSCA, CHO-CANTE.	B) PASIVA, REACCIONA CON LENTITUD, NO ES COOPERATIVA.	C) ATENTA, SE ADAPTA A DIFERENTES CIRCUNSTANCIAS. AGRADABLE COOPERATIVA.	D) DINAMICA, DEMUESTRA INTERES Y LO TRASMITE AL ENTREVISTADOR.	E) VERDADERO ENTUSIASMO.
CAPACIDAD DE DIRECCION :				
A) POBRE, NO TIENE HABILIDAD PARA EL MANDO.	B) REGULAR, BASTANTES FALLAS, MUY Poca INFLUENCIA.	C) BUEN DIRIGENTE. AUN QUE TIENE ALGUNAS FALLAS, EN GENERAL ES CAPAZ DE MANTENER CONTROL SOBRE LAS PERSONAS.	D) HABIL PARA MANEJAR EL PERSONAL CON EFICIENCIA DENTRO DE LAS NORMAS.	E) HABILIDAD EXCEPCIONAL PARA DIRIGIR, EL PERSONAL LO OBEDECE Y SIGUE CON ENTUSIASMO NO RESPETANDO LAS NORMAS DE LA COMPANIA.
DISCERNIMIENTO Y CRITERIO :				
A) POBRE, NO TIENE CAPACIDAD PARA AFRONTAR SITUACIONES O PROBLEMAS.	B) REGULAR, TIENE FAL-LAS CONCLUSIONES DUDOSAS.	C) BUENA, CAPACIDAD DE SINTESIS. OBTIENE CONCLUSIONES A PROBLEMAS.	D) HABIL PARA RESOLUCION DE PROBLEMAS CRITICOS, OBJETIVA Y ACERTADAMENTE.	E) HABILIDAD EXCEPCIONAL PARA DISCERNIR Y OBTENER CONCLUSIONES Y RAZONAMIENTOS LOGICOS BIEN FUNDAMENTADOS.
VERSATILIDAD :				
A) NO CONOCE SUS LABORES PROPIAS, ES LENTO PARA APRENDER.	B) APENAS CONOCE ALGUNAS DE SUS LABORES PROPIAS, ES LENTO PARA APRENDER.	C) SOLO CONOCE SUS LABORES PROPIAS, REQUIERE DE AYUDA PARA APRENDER.	D) BUENA HABILIDAD Y FACIL APRENDIZAJE.	E) MUY BUEN CONOCIMIENTO DE OTRAS OPERACIONES, ADENAS APRENDE RAPIDAMENTE.

EMPRESA " X " , S. A.

TABLA DE CALIFICACION

(ENTREVISTA DIRECTA)

NOMBRE DEL EMPLEADO :		AREA :				PUESTO :		
CONCEPTO	NIVELES Y PUNTOS					CALIFICACION		OBSERVACIONES
ASPIRACIONES	0	50	75	85	100			
COORDINACION DE IDEAS	0	50	75	85	100			
PRESENTACION	0	50	75	85	100			
HABILIDAD PARA EXPRESARSE	0	50	75	85	100			
CONFIANZA EN SI MISMO	0	50	75	85	100			
ENTUSIASMO	0	50	75	85	100			
CONOCIMIENTOS	0	50	75	85	100			
PERSONALIDAD	0	50	75	85	100			
CAPACIDAD DE DIRECCION	0	50	75	85	100			
CRITERIO	0	50	75	85	100			
VERSATILIDAD	0	50	75	85	100			
TOTALES :								

E M P R E S A " X " , S . A .

TABLA GENERAL ESTANDARIZADA DE VALORES POR CONCEPTO

CONCEPTO	CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION	CALIFICACION DE MERITOS	ENTREVISTA	TOTAL	%
INICIATIVA	50%	50%	-	118	5.6
	$136 \times .5 = 68$	$100 \times .5 = 50$	-		
CRITERIO	40%	30%	30%	114.4	5.4
	$136 \times .4 = 54.4$	$100 \times .3 = 30$	$100 \times .3 = 30$		
CAPACIDAD DE DIRECCION	40%	30%	30%	132	6.2
	$180 \times .4 = 72$	$100 \times .3 = 30$	$100 \times .3 = 30$		
EFICIENCIA	50%	50%	-	122	5.8
	$144 \times .5 = 72$	$100 \times .5 =$	-		
CONOCIMIENTOS	40%	30%	30%	117.6	5.6
	$144 \times .4 = 57.6$	$100 \times .3 = 30$	$100 \times .3 = 30$		
DISPONIBILIDAD	-	100%	-	100	4.7
	-	$100 \times 1 = 100$	-		
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	-	100%	-	100	4.7
	-	$100 \times 1 = 100$	-		
DISCIPLINA	-	100%	-	100	4.7
	-	$100 \times 1 = 100$	-		
COLABORACION	-	100%	-	100	4.7
	-	$100 \times 1 = 100$	-		
RELACIONES	80%	20%	-	58.4	2.8
	$48 \times .8 = 38.4$	$100 \times .2 = 20$	-		

RENDIMIENTO DE TRABAJO	-	100%	-	100	4.7
	-	$100 \times 1 = 100$	-		
PRESENTACION	-	50%	50%	100	4.7
	-	$100 \times .5 = 50$	$100 \times .5 = 50$		
ASISTENCIA	-	100%	-	100	4.7
	-	$100 \times 1 = 100$	-		
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	-	100%	-	100	4.7
	-	$100 \times 1 = 100$	-		
VERSATILIDAD	-	50%	50%	100	4.7
	-	$100 \times .5 = 50$	$100 \times .5 = 50$		
ASPIRACIONES	-	100%	-	100	4.7
	-	$100 \times 1 = 100$	-		
HABILIDAD PARA EXPRESARSE	-	-	100%	100	4.7
	-	-	$100 \times 1 = 100$		
CONFIANZA EN SI MISMO	-	-	100%	100	4.7
	-	-	$100 \times 1 = 100$		
PERSONALIDAD	-	-	100%	100	4.7
	-	-	$100 \times 1 = 100$		
CONDICIONES DE TRABAJO	100%	-	-	60	2.8
	$60 \times 1 = 60$	-	-		
COORDINACION DE IDEAS	-	-	100%	100	4.7
	-	-	$100 \times 1 = 100$		
T O T A L	422.4	1'110.0	590.0	2'122.4	100

E M P R E S A " X " , S. A.

CEDULA DE EVALUACION

NOMBRE DEL EMPLEADO : _____ AREA : _____

PUESTO : _____ NOMBRE DEL JEFE : _____

CONCEPTO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	CONCEPTO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
INICIATIVA					PRESENTACION				
CRITERIO					ASISTENCIA				
CAPACIDAD DE DIRECCION					CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS				
EFICIENCIA					VERSATILIDAD				
CONOCIMIENTOS					ASPIRACIONES				
DISPONIBILIDAD					HABILIDAD PARA EXPRESARSE				
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD					CONFIANZA EN SI MISMO				
DISCIPLINA					PERSONALIDAD				
COLABORACION					CONDICIONES DE TRABAJO				
RELACIONES					COORDINACION DE IDEAS				
RENDIMIENTO DE TRABAJO									

DICTAMEN :

RECOMENDACIONES :

<p style="text-align: center;">TABLA DE EVALUACION</p> <p>DEFICIENTE : DE 0 A 69 REGULAR : DE 70 A 79 BUENO : DE 80 A 89 EXCELENTE : DE 90 A 100</p>	<p style="text-align: center;">FIRMA DEL JEFE</p>	<p style="text-align: center;">FIRMA DEL EVALUADOR</p>
--	--	---

VII. ANALISIS COMPARATIVO DEL
SISTEMA PROPUESTO DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

VII.- ANALISIS COMPARATIVO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROPUESTO.

EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO QUE NOS OCUPA, PRETENDE DESARROLLAR VERDADEROS FUNDAMENTOS, A EFECTO DE GUIAR LAS CONDUCTAS DE LOS EVALUADOS FRENTE AL TRABAJO, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA EFICIENCIA, MEDIANTE LA DETECCION DE LAS FALLAS REALES CAUSANTES DE UN MAL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES REALIZADAS Y LA OBTENCION DE LA INFORMACION PARA LA TOMA ADECUADA DE DECISIONES.

ASIMISMO, ESTE METODO INTENTA A DIFERENCIA DE OTROS, CONSIDERAR LAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO DE UNA FUNCION, DESDE VARIOS PUNTOS DE VISTA. YA QUE SE HA PODIDO OBSERVAR QUE LOS METODOS EXISTENTES ESTAN DESARROLLADOS PARA CONSIDERAR SOLO UNA OPINION, YA SEA : DEL SUPERVISOR (EN LA MAYORIA DE LOS CASOS), O DEL EMPLEADO, O DE UNA COMISION DE EVALUACION, O DE UNA CONSULTORIA EXTERNA; AUNQUE ALGUNOS AUTORES MENCIONAN QUE ES POSIBLE LA COMBINACION DE DOS O MAS METODOS.

CONSIDERANDO QUE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ES UN TANTO SUBJETIVA DEBIDO A QUE LA MAYORIA DE LAS CARACTERISTICAS A EVALUAR SON DE ORDEN CUALITATIVO, Y A LA RELACION QUE EXISTA ENTRE EL EVALUADO Y QUIEN CALIFICA, ASI COMO DE LA PREPARACION PARA EVALUAR DE ESTE ULTIMO; SE CREE PERTINENTE TOMAR EN CUENTA LAS TRES OPINIONES QUE A MI JUICIO SON LAS PRINCIPALES, QUE SERIAN EN ESTE CASO: LA DEL SUPERVISOR, LA DEL EVALUADO Y LA DE UN REPRESENTANTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS QUIEN ESTARIA DEBIDAMENTE CAPACITADO Y ENTRENADO PARA TAL FUNCION.

LO ANTERIOR PARA EVITAR EN LO POSIBLE MALOS ENTENDIDOS, SENTIMIENTOS HERIDOS, INJUSTICIAS, DESMOTIVACION, ETC., EN EL EMPLEADO.

TAMBIEN SE PUEDE UTILIZAR LA INFORMACION DERIVADA DE ESTE SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA VALORAR LA EFICACIA DE LAS POLITICAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y DEMAS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL DISEÑO DEL TRABAJO Y SUS INSTRUMENTOS; YA QUE SE LE DA AL EMPLEADO LA OPORTUNIDAD DE OPINAR AL RESPECTO Y QUE SEA EL QUIEN EXPRESE PORQUE

ES BUENO O MALO SU DESEMPEÑO, PUESTO QUE HAY QUE CONSIDERAR QUE PUEDE SER UN EMPLEADO MUY RESPONSABLE Y EFICIENTE PERO QUE SI NO CUENTA CON LOS ELEMENTOS ADECUADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, NUNCA SERA POSITIVA SU EVALUACION O MUY DIFICILMENTE. QUIZA EN MUCHOS CASOS EL EMPLEADO NO HA SIDO ORIENTADO CLARAMENTE HACIA CUALES SON SUS FUNCIONES EN LA EMPRESA Y QUE OBJETIVOS O METAS SE TRATAN DE ALCANZAR. CONTEMPLANDO ESTA PROBLEMÁTICA DE LA EVALUACION, ESTE SISTEMA CONTIENE UNA SECCION DENOMINADA "DESCRIPCION DE FUNCIONES, PARA CAPTAR QUE TAN CONCIENTE ESTA EL EVALUADO DE LO QUE LE CORRESPONDE DESEMPEÑAR Y LA INSTRUCCION QUE AL RESPECTO HA RECIBIDO; ASI COMO SI SUS HABILIDADES VAN DE ACUERDO AL PUESTO O QUE TANTO APLICA DE LO QUE SABE.

POR OTRA PARTE HAY QUE SEÑALAR QUE LA IMAGEN QUE TENGA EL SUPERIOR DEL EMPLEADO ES MUY IMPORTANTE, YA QUE ES QUIEN ESTA MAS ENTERADO DE SU DESEMPEÑO.

EL REPRESENTANTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES QUIEN DEBERA EMITIR UN JUICIO QUE SE SUPONE SERA CONCILIADOR DE LOS OTROS DOS, YA QUE TAMBIEN ANALIZARA LA SITUACION DESDE SU PUNTO DE VISTA.

EL CONTAR CON LAS TRES OPINIONES NOS DARA UN PANORAMA MUCHO MAS AMPLIO PARA PODER EMITIR UNA EVALUACION JUSTA.

CABE MENCIONAR QUE LA OBTENCION DE LA INFORMACION, AUNQUE MUY IMPORTANTE, ES EL PRIMER PASO EN EL PROCESO DE LA EVALUACION; Y QUE EN DONDE SE DEBE EMPLEAR MAYOR ATENCION PARA OBTENER LOS BENEFICIOS ESPERADOS, APOYANDOSE EN LOS DATOS RECOPIADOS, ES TANTO EN EL ANALISIS DE DICHS DATOS COMPARANDOLOS CON LAS METAS ESTABLECIDAS, COMO EN LA UTILIZACION DE LOS MISMOS EN LA ENTREVISTA DE EVALUACION, TOMANDO EN CUENTA QUE CONSTITUYEN UN PARAMETRO SIGNIFICATIVO; YA QUE A PARTIR DE ESTA ACCION SE DEFINIRAN LAS MEDIDAS QUE SERAN ADOPTADAS COMO RESULTADO, Y DE ELLO DEPENDE EL FUTURO DEL EVALUADO.

FINALMENTE SE HACE NOTAR QUE ESTE SISTEMA ES DE NATURALEZA MIXTA, YA QUE SU CONTENIDO SE FUNDAMENTA EN VARIOS METODOS TRADICIONALES, SIN EMBARGO ESTO NO LE RESTA IMPORTANCIA, CONSIDERANDO LAS INNOVACIONES EN ESTRUCTURA Y FORMA DE APLICACION, HACIENDOLO MAS INTEGRAL.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

1. AMARO GUZMAN RAYMUNDO. ADMINISTRACION DE PERSONAL. PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL LINUSA, S.A.; 1981, 351 PP.
2. ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. DECIMA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A.; 1980, 525 PP.
3. BAVARESCO DE PRIETO AURA. LAS TECNICAS DE LA INVESTIGACION, MANUAL PARA LA ELABORACION DE TESIS, MONOGRAFIAS, INFORMES. CUARTA ED.; ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ; EDITORIAL SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.; 1979, 302 PP.
4. CHIAVENATO IDALBERTO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL MC'GRAW-HILL ; 1983, 578 P.
5. CHRUDEN HERBERT J. Y SHERMAN ARTHUR W. ADMINISTRACION DE PERSONAL. SEXTA ED.; MEXICO ; COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. ; 1980, 661 PP.
6. CUNNINGMS L. L. Y SCHWAB DONALD P. RECURSOS HUMANOS, DESEMPEÑO Y EVALUACION. PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A.; 1985, 182 PP.
7. DICKSON FRANKLYN J. EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS. QUINTA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A.; 1980, 316 PP.
8. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. OCTAVA ED.; MEXICO ; EDITORIAL DIANA, S.A.; 1981, 227 PP.
9. FLIPPO EDWIN B. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL. CUARTA ED.; MEXICO ; EDITORIAL MC'GRAW-HILL ; 1984, 500 PP.
10. GRADOS A. JAIME, BEUTELSPACHER OTTO Y CASTRO MARCO ANTONIO. CALIFICACION DE MERITOS, EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL. SEGUNDA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V.; 1983,

B I B L I O G R A F I A

1. AMARO GUZMAN RAYMUNDO. ADMINISTRACION DE PERSONAL. PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL LINUSA, S.A.; 1981, 351 PP.
2. ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. DECIMA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A.; 1980, 525 PP.
3. BAVARESCO DE PRIETO AURA. LAS TECNICAS DE LA INVESTIGACION, MANUAL PARA LA ELABORACION DE TESIS, MONOGRAFIAS, INFORMES. - CUARTA ED.; ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ; EDITORIAL SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.; 1979, 302 PP.
4. CHIAVENATO IDALBERTO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. - PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL MC'GRAW-HILL ; 1983, 578 P.
5. CHRUDEN HERBERT J. Y SHERMAN ARTHUR W. ADMINISTRACION DE -- PERSONAL. SEXTA ED.; MEXICO ; COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. ; 1980, 661 PP.
6. CUMMINGS L. L. Y SCHWAB DONALD P. RECURSOS HUMANOS, DESEMPEÑO Y EVALUACION. PRIMERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A.; 1985, 182 PP.
7. DICKSON FRANKLYN J. EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS. QUINTA ED.; MEXICO ; EDITORIAL DIANA, S.A.; 1980, 316 PP.
8. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. OCTAVA ED.; MEXICO ; EDITORIAL DIANA, S.A.; 1981, 227 PP.
9. FLIPPO EDWIN B. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL. - CUARTA ED.; MEXICO ; EDITORIAL MC'GRAW-HILL ; 1984, 500 PP.
10. GRADOS A. JAINE, BEUTELSPACHER OTTO Y CASTRO MARCO ANTONIO. - CALIFICACION DE MERITOS, EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL. - SEGUNDA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V.; 1983,

11. HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN Y SHERMAN. ADMINISTRACION DE PERSONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS. PRIMERA ED. ; ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ; EDITORIAL SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.; 1984, 344 PP.
12. KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CYRIL. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, UN ANALISIS DE SISTEMAS Y CONTINGENCIAS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS. SEXTA ED.; MEXICO ; EDITORIAL MC'GRAW HILL ; 1979, 914 PP.
13. LEONARD WILLIAM P. AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVOS. NOVENA ED.; MEXICO ; EDITORIAL DIANA, S.A.; 1981, 315 PP.
14. MALI PAUL. LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. TERCERA ED.; MEXICO ; EDITORIAL DIANA, S.A.; 1982, 344 PP.
15. PARDINAS FELIPE. METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES. VIGESIMA SEGUNDA ED.; COLOMBIA ; EDITORIAL SIGLO XXI EDITORES, S.A.; 1980, 212 PP.
16. MC'GREGOR DOUGLAS. EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. NOVENA ED.; MEXICO ; EDITORIAL DIANA, S.A.; 1981, 237 PP.
17. PEREGO LUIGI Y RICCARDI RICCARDO. LA VALORACION DEL PERSONAL. BARCELONA, ESPAÑA ; EDITORIAL HISPANO EUROPEA, COLECCION GALILEO, SERIE C. ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS ; 1979, 204 PP.
18. REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL, SEGUNDA PARTE. DECINACUARTA ED.; MEXICO ; EDITORIAL LINUSA, S.A.; 1984, 239 PP.
19. RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN. SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. SEGUNDA ED.; MEXICO ; EDITORIAL TRILLAS, S.A. ; 1984, 288 PP.

20. SECRETARIA DE GOBERNACION. PROGRAMA NACIONAL DE SEGURIDAD - PUBLICA ; SECRETARIA EJECUTIVA ; SISTEMA INTERNO DE EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS.
21. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. SOCIEDAD NACIONAL - DE CREDITO, SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA FUNCIONA RIOS.
22. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO, SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEA DOS.
23. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. SUBDIRECCION GENE RAL ADMINISTRATIVA ; SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACION ; 1983, 98 PP.
24. STEFAN MUSTO A. ANALISIS DE EFICIENCIA, METODOLOGIA DE LA E VALUACION DE PROYECTOS SOCIALES DE DESARROLLO. MADRID, ESPA ÑA ; EDITORIAL TECNOS ; COLECCION DE CIENCIAS SOCIALES, SE RIE DE SOCIOLOGIA ; 1975, 197 PP.