

43

rej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO PARA EL NIVEL EJECUTIVO DE
UNA EMPRESA ASEGURADORA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A ;

RICARDO ESPINOSA DE LOS MONTEROS SANCHEZ

Asesor: Lic. Socorro Escandón Gallegos

México, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1991



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE.

INDICE,	1
INTRODUCCION,	3
PRIMERA PARTE. MARCO TEORICO,	5
CAPITULO I. CONTEXTO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO,	6
A) ANTECEDENTES HISTORICOS,	9
B) DEFINICION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO,	11
C) SITUACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN MEXICO,	12
D) ESTUDIOS RELACIONADOS,	19
CAPITULO II. BASES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO,	23
A) BASES LEGALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO,	24
B) OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO,	26
C) ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO,	29
D) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS,	33
CAPITULO III. TECNICAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO,	42
A) CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION DEL PERSONAL,	43
B) CARACTERISTICAS DE LOS RASGOS A EVALUAR,	47
C) RASGOS A EVALUAR,	48
D) PROBLEMAS POTENCIALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO,	53
E) DEFICIENCIAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO USADA EN UNA EMPRESA ASEGURADORA,	55

SEGUNDA PARTE. ANALISIS Y DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, 58

CAPITULO IV. DETERMINACION DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO. 59

- A) OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, 60
- B) POBLACION A EVALUAR, 62
- C) DATOS REQUERIDOS EN EL INSTRUMENTO 64

CAPITULO V. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, 81

- A) FRECUENCIA DE LA APLICACION, 83
- B) EVALUADOR, 84
- C) ESCALA, 85
- D) INSTRUCCIONES, 86
- E) CONTENIDO DE LA EVALUACION, 88
- F) INTEGRACION DEL INSTRUMENTO, 93
- G) PROPUESTA PARA PUNTUAR LOS RESULTADOS, 99

CAPITULO VI. CONCLUSIONES, 102

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, 106

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene su origen en la necesidad de una organización del sector de servicios financieros de un instrumento adecuado de evaluación del desempeño.

La función de evaluación del desempeño es esencial para las empresas pues proporciona información tanto a los trabajadores como al área responsable de los Recursos Humanos en base a la cual se podrán tomar decisiones que mejoren las condiciones de los empleados y aumenten su productividad.

En la organización donde se hizo el diseño, surgió la necesidad, debida a una reestructuración del área de Recursos Humanos, de revisar la metodología, procedimiento y contenido de la evaluación del desempeño, para adecuarla a la nueva situación de la empresa. Dicha revisión incluyó desde una redefinición de los objetivos de la evaluación y de su papel dentro de la administración del personal, hasta la elección de la escala para medir los rasgos del empleado.

Este trabajo se concentra en la justificación, reorientación, planeación y diseño del instrumento. El contenido está dividido en dos partes, los primeros tres capítulos conforman el marco teórico y los dos últimos son propiamente el diseño del instrumento. En el Capítulo I se presenta un resumen del desarrollo histórico de la evaluación del desempeño y las conclusiones de estudios sobre su situación actual en nuestro país. En el siguiente capítulo se expone la

justificación de la evaluación del desempeño, sus objetivos y bases legales. En el tercer capítulo se mencionan las bases técnicas que debe considerar la evaluación del desempeño, los sistemas usados, - sus riesgos potenciales y el contenido a incluir en ella. En el Capítulo IV se ajusta lo anterior a las necesidades de la organización, se replantean los objetivos, la información que se requiere y los rasgos que debe medir el instrumento. Por último, en el Capítulo V, se presenta el diseño del instrumento en cada una de sus partes.

Mi mayor ambición al realizar este trabajo es demostrar que las contribuciones de la Psicología del Trabajo son concretas e inmediatas y que ayudan realmente a mejorar la calidad de vida de los empleados y a una mejor administración de las organizaciones.

PRIMERA PARTE .

MARCO TEORICO

CAPITULO I.
CONTEXTO DE LA EVALUACION
DEL DESEMPEÑO

Durante toda su existencia el hombre ha tenido que adaptarse a su ambiente. Para esto, ha desarrollado habilidades especiales, como el pararse erguido y fabricar herramientas; es durante este proceso de adaptación exitosa que desarrolló una inteligencia superior a la de otras especies. La evolución del hombre no se ha detenido desde entonces, ahora vive en sociedades complejas, con funciones especializadas y en donde depende de otros para poder sobrevivir. Dentro de estas organizaciones se han creado organizaciones como parte de su habilidad para adaptarse y modificar su ambiente. Las organizaciones sociales pueden definirse como "... un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos, materiales, capitales, imaginativos y naturales dentro de un todo único capaz de resolver problemas y cuya función es satisfacer necesidades humanas particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente particular". (1)

Estas organizaciones interactúan con el ambiente, recibiendo de él

(1) JOHNSON, KAST Y ROSENZWEIG. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Editorial Limusa. México, 1983. Pág. 52.

recursos materiales, humanos y energéticos, y regresándole el resultado de su actividad, ya sea un producto o un servicio. La organización también recibe del ambiente influencias como las características políticas, económicas y sociales que son comunes para todas las organizaciones de esa sociedad particular.

Si se pretende conocer a las organizaciones y no perder de vista su entorno y todos los factores que influyen en ellas, debemos considerarlas como sistemas que se ubican dentro de otros suprasistemas, y que a su vez constan de una serie de subsistemas. En una organización de producción o de servicios, estos subsistemas son los siguientes:

1. Administración: Es la parte de la organización que dirige, controla y planea sus actividades, y en concreto las de las personas que intervienen en ella.
2. Recursos Humanos: en general este subsistema controla y opera la maquinaria, los procesos y en general todas las operaciones de la organización.
3. Máquinas: transforman los materiales en productos o servicios.
4. Materiales: insumos que son transformados por la actividad de la organización en un producto o servicio.
5. Consumidores, competidores, gobierno y público: estos subsistemas no se encuentran dentro de la organización, pero su influencia es tan grande que pueden llegar a cambiar su estructura, de cidir su expansión o su desaparición.

En este trabajo, el interés principal está en el subsistema de recursos humanos. En nuestro país, las organizaciones tienen recursos limitados en todos los aspectos, incluyendo los niveles de tecnología necesarios para optimizar la producción y utilizar los recursos con la mayor eficiencia posible. En esta situación, el desempeño de los recursos humanos es el factor decisivo para el éxito de una organización.

Para que el subsistema de recursos humanos funcione correctamente, se deben realizar ciertas actividades, entre las cuales destacan - la selección de personal, el entrenamiento, la administración de - sueldos, salarios y prestaciones, la investigación de personal y - la evaluación del desempeño de los trabajadores. Este último es el tema de este trabajo.

A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

A través de la historia han existido grupos de personas que realizan una tarea bajo la supervisión de otras personas. Sin embargo, la evaluación del desempeño no se aplicó sino hasta fechas relativamente recientes. Entre las etapas importantes del desarrollo de las técnicas de evaluación del desempeño se encuentran las siguientes:

1. En los inicios del siglo XIX, Robert Owen usó un sistema de libros y blocks de carácter, en los primeros, los superviso-

res anotaban diariamente comentarios sobre el desempeño del trabajador, y en los blocks habían páginas de varios colores cada uno representando un nivel de rendimiento. El block se colocaba cerca del empleado, mostrando el color que correspondía a su rendimiento.

2. Los trabajos de Francis Galton en Psicología Experimental, - dieron bases científicas a las mediciones de características individuales, proporcionando elementos para mejorar las técnicas usadas en ambientes laborales.
3. Los primeros formatos de valoración de personal se usaron en las oficinas del gobierno estadounidense a mediados del siglo pasado.
4. El primer laboratorio de Psicología Experimental se inauguró en 1879 en Leipzig, Alemania, por Wilhelm Wundt.
5. Frederick W. Taylor hizo contribuciones fundamentales para la Administración. Basado en sus observaciones y experiencias personales, planteó los tres principios siguientes:
 - a) Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
 - b) Instruirlos en los métodos mas eficientes y los movimientos mas económicos que debían aplicar en su trabajo.
 - c) Conceder incentivos en forma de salarios mas altos para los mejores trabajadores.

Como se observa, el tercero de estos principios exige alguna —

forma de evaluación del desempeño de los trabajadores.

B) DEFINICION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Al proceso de medir el desempeño de las personas en su trabajo se le conoce de varias formas, una lista elaborada por Márquez Estrada (2), incluye las siguientes:

Apreciación de personal.
Calificación de ejecución.
Calificación de empleados.
Calificación de méritos.
Calificación de personal.
Calificación de servicios.
Calificación de la actuación.
Calificación de la eficiencia.
Calificación del desempeño.
Evaluación del desempeño.
Evaluación de la actuación.
Evaluación de la conducta laboral.
Evaluación de personal.
Medición del desempeño.
Puntuación de la eficiencia.
Puntuación de méritos.

(2) MARQUEZ Estrada, María de Lourdes. Estudio Exploratorio sobre la Evaluación de Personal en 30 Organizaciones. UNAM. México, 1989. Págs. 7 y 8.

Revisión de personal.

Valoración del desempeño.

Valor del personal.

Valoración de méritos.

Independientemente de que todos los términos anteriores provie-
nan de la combinación de unas pocas palabras, muestra la diver-
sidad de nombres que se aplican a la misma acción. En este tra-
bajo usaremos como una definición general, la propuesta por —
Armstrong: "La evaluación del rendimiento es el proceso de ana-
lizar el desempeño de un individuo en un trabajo y verificar —
sus posibilidades de una futura promoción. Es un modelo sistemá-
tico de obtener, analizar y registrar información sobre una per-
sona". (3)

Esta definición es sencilla y muestra claramente los dos elemen-
tos que se comparan: el desempeño del trabajador y los requeri-
mientos del puesto de trabajo.

C) SITUACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN MEXICO.

Un estudio realizado por la Confederación Mexicana de Relacio-
nes Industriales acerca de la evaluación del desempeño en va—

(3) ARMSTRONG, Michael. Manual de Técnicas Gerenciales. LEGIS, Fon-
do Editorial. Colombia, 1986. Pág. 343.

rias empresas, mostró que en 1970, el 54% usaban alguna técnica de medición del desempeño. (4)

En otro estudio se obtuvieron los siguientes resultados: de 37 empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, el 78% empleaban técnicas de evaluación del desempeño, el 72% comunicaba los resultados a sus trabajadores y el 71.8% reportó que el personal trabaja mejor al sentirse evaluado. El 33% contestó que los resultados han sido altamente satisfactorios, el 30% que han sido satisfactorios, el 36% que han sido aceptables y ninguna contestó que los resultados fueran deficientes o nulos (5).

En una investigación reciente realizada para conocer la aplicación y uso de la evaluación del desempeño (6), se realizó una encuesta en 30 empresas, 7 del sector público y 23 del privado. Los resultados fueron los siguientes: 66.66% de las empresas usaban sistemas de evaluación del personal. Entre las empresas que no lo hacían, las dos causas más frecuentes fueron las debidas a las políticas de la empresa y la falta de personal capacitado para aplicar la evaluación.

Entre las empresas que si tienen sistema de evaluación, el 50% lo denomina Evaluación del Desempeño, 25% calificación de méritos, y el resto usa otros nombres. Los métodos usados son prin-

(4) ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1986. Págs. 349 - 350.

(5) Idem pág. 349.

(6) MARQUEZ Estrada, Cp. Cit. pags. 110 - 114.

principalmente las escalas discontinuas, con 45%, los métodos propios creados específicamente por cada empresa, con 40% y las escalas continuas, con 20%.

En su mayoría los sistemas de evaluación de empleados son recientes, ya que en el 50% de las empresas los métodos tenían de uno a tres años de implantados, el 20% tenía de 3 a 6 años y el 20% más de 8 años. En el 65% de los casos se emplea un solo formato para todo el personal.

La frecuencia de la aplicación de la evaluación va de mensual, con el 25%, trimestral con 45%, semestral con 15%, a anual con 20%. El número de características que se evalúan varía, siendo el más frecuente siete con 30%, y después 10 y 5 con 15%. Entre las características que se evalúan por la mayoría de las empresas, destacan las siguientes:

1. Grado de dominio del trabajo.

Es el conocimiento, dominio o grado en que se produce un trabajo de acuerdo a los resultados que se esperan de su puesto. El 32.35% de las preguntas contenidas en las evaluaciones contemplaron esta característica.

2. Características personales laborales.

Es la facultad de pensar situaciones nuevas, aportando, corrigiendo y mejorando procedimientos, logrando así resultados de acuerdo a la política de la empresa. Esta característica fue evaluada por el 26.47% de las preguntas incluidas -

en los instrumentos de evaluación.

3. Relaciones personales.

Cualquier tipo de comunicación, ya sea con superiores, compañeros, subordinados o con personas relacionadas con su trabajo. Esta característica fue evaluada por el 18.62% de las preguntas de los instrumentos muestreados.

4. Características personales.

Atributos propios y personales del trabajador, como la presentación, limpieza, discreción, etc. El 7.84% de las preguntas de los instrumentos muestreados consideraron esta característica.

5. Otras.

En menos del 5% del total de las preguntas aparecen los siguientes factores: cumplimiento del reglamento, conservación y utilización del equipo, puntualidad, asistencia y capacitación.

El número de grados de las escalas usados para las evaluaciones en las empresas muestreadas por este estudio es de cinco en el 70% de los casos. Un número mayor a este sólo fue usado por una empresa, es decir, el 5%. En el 25% restante no se usaban grados.

El uso que se le dá a los resultados de la evaluación del desempeño también varía en las empresas, teniendo en varias de ellas dos usos o más. Las finalidades más frecuentes asignadas a las evaluaciones son:

1. Aumentos de sueldo: 65%.
2. Otorgamiento de incentivos: 45%.
3. Promociones: 40%.
4. Orientar al personal sobre su actuación: 30%.
5. Capacitación: 20%.
6. Conocer el potencial de los recursos humanos con los que se cuenta: 20%.
7. Despidos: 10%.
8. Evaluación del proceso de selección: 10%.
9. Traslados: 5%.

En cuanto a la responsabilidad de evaluar al trabajador, en varias empresas hubo más de una respuesta, pero en la gran mayoría, el 95%, ésta recae en el supervisor inmediato. Otras respuestas incluyeron un comité especial, con 25%, un empleado de Recursos Humanos, con 20%, autocalificación, con 15%, compañeros del evaluado, con 10% y el Gerente, con 5%. Las personas que evalúan reciben en el 55% de las empresas muestreadas un entrenamiento especial que podía consistir en cursos, pláticas o simplemente una explicación del sistema empleado. Los resultados de la evaluación eran comunicados al personal evaluado en el 75% de las empresas y en un 20% se procuraba lo contrario. El 50% de las empresas realizan una entrevista para evaluar, mencionando como razón para ello que la retroalimentación favo-

rece el desempeño del trabajador. Las causas por las que el otro 50% no realizara entrevistas incluyen las políticas de la empresa, el no formar parte del procedimiento y la cantidad de personal a evaluar. De las personas que realizan esta entrevista, el 90% recibe capacitación especial.

El destino de las calificaciones de los empleados es como sigue: el 85% son archivadas, el 10% se pierde pues son verbales y en un caso, 5%, se envían a otro departamento. De las calificaciones archivadas, el 76.4% sólo se revisan cuando se vuelve a evaluar al empleado, el 17.64% nunca se revisan y el 5.96% — restante se revisa sólo una o dos veces cada 5 años. Esto arroja resultados que son contradictorios con sus finalidades, ya que para darles la utilidad que se menciona es necesario que se revisen con mayor frecuencia.

Como una evaluación general, la última pregunta en este estudio se pedía una opinión sobre los resultados obtenidos con el sistema actual de evaluación del desempeño. El 85% respondió que — si se obtenían buenos resultados y que sus beneficios se aplicaban a los aumentos, promociones, orientación sobre la actuación del personal, otorgamiento de incentivos, capacitación y, en menor medida, despidos, evaluación del proceso de selección y motivación.

En ese mismo estudio fue posible analizar algunos de los formatos de las empresas muestreadas. De las 7 empresas que proporcionaron formatos, 4 usaban escalas que fueron calificadas como

discontinuas y las tres restantes, continuas.

La autora hizo también un análisis de las características evaluadas en cuanto a cuatro criterios: objetividad, observabilidad, diferenciación y el número de grados que se usaron.

La característica de objetividad se definió como lo que permite una cuantificación directa, comprobable a través de registros llevados en la empresa. El 6.3% de las características fueron objetivas y el resto subjetivas. La observabilidad se definió como la característica de ser constatable, no abstracta ni confusa. De las características evaluadas, el 72.27% no cumplió con este criterio. Como dato adicional tenemos que todo el porcentaje que sí lo cumple pertenece a una sola empresa.

La diferenciación según este estudio consiste en que la característica evaluada sea precisa y distinguible de otras sin que se preste a confusiones. El 25% de la muestra no cubrió el requisito de diferenciación.

En este estudio la discriminación consiste en que la característica sea evaluada de tal forma que permita una distinción en forma segura entre los empleados normales y los que se encuentran en ambos extremos de una curva de frecuencia. El 75% de las características que se analizaron no cumplían con este punto.

Como datos adicionales, en el estudio resultó que una empresa utilizó demasiadas características a evaluar, esto es significativo si se considera que, como lo menciona la autora, la evalua-

ción de tres rasgos (realización del trabajo, calidad del trabajo y salud), da los mismos resultados que la medición de doce. La información anterior nos permite tener una perspectiva de la situación de la evaluación del desempeño en nuestro país. Aunque no proporciona un análisis técnico de las evaluaciones, señala características y deficiencias que se deben tener en cuenta al diseñar un sistema de evaluación del desempeño.

D) ESTUDIOS RELACIONADOS.

En esta misma Facultad se han desarrollado ya dos trabajos de Tesis que analizan instrumentos de evaluación del desempeño. Aunque en ellos no se describe la metodología usada para diseñar el instrumento, su estudio es importante para conocer la situación del estudio de la evaluación del desempeño en nuestra Universidad.

1. El primer trabajo es el de Arturo Lizarraga Lemas titulado "Elaboración de un método de calificación de méritos para los empleados de una dependencia gubernamental", presentado como Tesis de Licenciatura en el año de 1984. El marco teórico lo constituye principalmente la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, de donde se obtienen íntegramente los objetivos y los contenidos que debe contemplar la evaluación del desempeño. Los rasgos que mide y sus definiciones son las siguientes:

- a) Iniciativa: Disposición para enfrentar los problemas de trabajo que se le presenten y proponer soluciones adecuadas para resolverlos.
- b) Laboriosidad: Capacidad para aceptar y dedicarse a los deberes y situaciones del trabajo.
- c) Cantidad de trabajo: Volumen de trabajo efectuado en relación con las metas establecidas en condiciones normales.
- d) Calidad de trabajo: Grado de precisión, presentación y confiabilidad en el trabajo realizado.
- e) Acatamiento de instrucciones: Actitud que manifiesta ante las disposiciones dictadas por sus superiores.
- f) Puntualidad: Frecuencia con que asiste a su lugar de trabajo en los horarios establecidos.

Debido a que el único propósito de esta instrumento es contribuir con el funcionamiento del escalafón, aparte de estos rasgos, sólo se tienen las secciones de Datos Generales, el tipo de movimiento propuesto y las firmas del calificador y del representante del sindicato. La escala usada es de cinco grados, con significados de Optimo, Bueno, Regular, Malo y Pésimo. El calificador puede además otorgarle prioridades a los rasgos, con los siguientes pesos:

Prioridad	Peso (Puntos)
1	20
2	20
3	15
4	15

5	10
6	10
7	5
8	5

Así, el formato obtenido ocupa una sola hoja y es simple de usar. En este estudio se describe además los resultados de su aplicación en la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

2. El segundo trabajo es el de Laura Cataño Arrutia y Javier García Morales llamado "Método de evaluación del desempeño para el personal gerencial de una institución bancaria", presentado como Tesis de Licenciatura en 1985. En este trabajo no existe un apartado de marco teórico, pero en su primera parte se trata la teoría de la evaluación del desempeño y el fundamento legal proporcionado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, dependencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Públicos y la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado. Asimismo se incluye un sondeo de esta técnica en instituciones bancarias.

Para evaluar el desempeño de los empleados en los puestos seleccionados, se obtuvieron sus factores más importantes, el puesto con menor número de factores tuvo 5 y el mayor 11. La escala usada es de cuatro grados y se usa para evaluar cada uno de diez acciones por factor. Así, el formato para evaluar

5	10
6	10
7	5
8	5

Así, el formato obtenido ocupa una sola hoja y es simple de usar. En este estudio se describe además los resultados de su aplicación en la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

2. El segundo trabajo es el de Laura Cataño Arratia y Javier García Morales llamado "Método de evaluación del desempeño para el personal gerencial de una institución bancaria", presentado como Tesis de Licenciatura en 1985. En este trabajo no existe un apartado de marco teórico, pero en su primera parte se trata la teoría de la evaluación del desempeño y el fundamento legal proporcionado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, dependencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Públicos y la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado. Asimismo se incluye un sondeo de esta técnica en instituciones bancarias.

Para evaluar el desempeño de los empleados en los puestos seleccionados, se obtuvieron sus factores más importantes, el puesto con menor número de factores tuvo 5 y el mayor 11. La escala usada es de cuatro grados y se usa para evaluar cada una de diez acciones por factor. Así, el formato para evaluar

el puesto de Gerente de Sucursal tiene 11 factores, 110 acciones con cuatro posibilidades cada una y consta de 26 páginas, incluyendo 8 de teoría, con fórmulas y explicaciones para que el evaluador obtenga índices de productividad y el resumen de la actuación. Según los índices de productividad, el evaluado puede ser clasificado como destacado si logra de 0.75 a 1.0, satisfactorio de 0.50 a 0.74, insuficiente de 0.25 a 0.49 o - deficiente de 0.0 a 0.24.

En este trabajo no está claro quién elaboró el instrumento, - pero se analizan los resultados obtenidos en los años de 1981 y 1982 en cinco puestos.

Es importante señalar que en ambos trabajos no se menciona ni se obtuvo ningún coeficiente de validez ni confiabilidad.

CAPITULO I I .
BASES DE LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO

El propósito de este trabajo es hacer el diseño de la Evaluación - del Desempeño para el nivel gerencial de una empresa aseguradora. No existe un sistema que se pueda aplicar a todas las organizaciones que deseen evaluar el desempeño de sus trabajadores, ni siquiera hay consenso entre los aspectos que se deben incluir en el contenido de dicha evaluación, sin embargo existen bases que se deben tomar en cuenta en el diseño.

A) BASES LEGALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

No existe una reglamentación específica de la evaluación del desempeño en la Ley Federal del Trabajo, sin embargo, encontramos las siguientes referencias:

1. "Art. 85. El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo".

En este artículo se hace implícito algún tipo de evaluación del desempeño del trabajador, para poder así fijar la calidad del trabajo. Asimismo implica una de las funciones de la evaluación del desempeño, que es la correcta fijación de salarios.

2. "Art. 86. A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales debe corresponder salario igual".

Como en el caso del artículo anterior, en este se supone que la evaluación que se haga del trabajo del empleado determinará la igualdad en la eficiencia.

3. "Art. 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en la que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y de subsistir igualdad al que, previo exámen, acredite mayor aptitud."

La Ley no especifica técnicas, frecuencia, niveles ni ninguna otra característica de la evaluación del desempeño, pero especifica que en los contratos colectivos y reglamentos interiores de trabajo se determinará la forma de acreditar la aptitud para desempeñar un puesto. Esta situación podrá ser modificada en un futuro próximo, debido a que en la última extensión del PECE, se propuso la realización del Acuerdo Nacional de Productividad

uno de cuyos puntos principales se refiere a la medición de la productividad individual de los empleados y al ajuste de su sueldo de acuerdo a ésta. De consolidarse un Programa Nacional de Productividad y de controlarlo la Secretaría del Trabajo y - Previsión Social, podrían establecerse bases más específicas para la evaluación del desempeño.

B) OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Si la evaluación del desempeño es llevada a cabo correctamente, puede usarse para satisfacer varias necesidades, tanto de la organización como de los trabajadores. Los objetivos que según Arias Galicia (1) se cubren con ella son:

1. Para la organización.

Los resultados de la evaluación del desempeño en una empresa forman parte del Inventario de Recursos Humanos, instrumento para medir el capital humano de la organización, dándole características cuantitativas, lo que se puede aprovechar para indicar el nivel de aprovechamiento de esos recursos. Se debe reconocer que es frecuente encontrar que el aprovechamiento del recurso humano es subestimado en comparación - con el de los recursos financieros y materiales. Los análisis particulares de estos resultados sirven a la organización

(1) ARIAS Galicia, Fernando. Op. Cit. págs. 339 - 340

para conocer a qué empleados se les debe dar preferencia en ascensos o para otorgarles mayores responsabilidades y a qué otros debe dárseles atención especial para que logren sus objetivos. Así mismo proporciona información acerca de los rasgos de los empleados que deben reforzarse para lograr un óptimo desempeño.

2. Para el supervisor.

Al supervisor directo del evaluado le proporciona un marco - para hacer concretas las características de los subordinados, que por su continua interacción pudiera ignorar. Le proporciona también la oportunidad de hacerla saber sus objetivos y discutir acerca de aspectos del trabajo, mejorando así sus relaciones. Los resultados de la evaluación le dan bases a - los supervisores para proponer a subordinados en caso de a--scensos, aumentos de sueldo o transferencias.

3. Para el trabajador.

Para los empleados, la evaluación de su desempeño le ofrece una oportunidad de ser reconocido por la organización, de sa ber lo que ésta espera de él y de cómo mejorar su desempeño. Así, además de saber que la organización se interesa por su trabajo, el empleado tiene una baseconcreta para lograr mejo ras en su desarrollo laboral.

Los objetivos concretos para la organización son analizados y -
expuestos por Huse (2) de la siguiente manera:

"1. Alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la actuación; el subordinado necesita saber cuáles son sus objetivos y obtener retroalimentación acerca de su actuación y de las áreas mejorables.

2. Lograr una correcta determinación de los salarios; el director necesita examinar la actuación de sus subordinados para recomendar el adecuado proceder en relación con los salarios.

3. Recoger y almacenar información para el futuro proceder - administrativo en relación con los ascensos, traslados, degradaciones o despidos.

4. Identificar las necesidades de capacitación; la organización necesita mantener una información actual y exacta de - los puntos fuertes y débiles de sus empleados para preparar programas de adiestramiento oportunos y apropiados.

5. Mejorar la selección de nuevos empleados; para que una organización disponga de un sistema válido de selección sistemizada, se necesitan criterios adecuados con los que se - puedan contrastar la validez de sus instrumentos de selección".

(2) HUSE, E y BOWDITCH. El Comportamiento Humano en la Organización. Editorial SITEA. México, 1986. Pág. 183.

Todos estos objetivos procuran contribuir al mejor funcionamiento de los Recursos Humanos y por lo tanto a una mayor productividad de la empresa. Se les debe tomar en cuenta para elaborar instrumentos de medición del desempeño, pero si las necesidades particulares de la empresa hace necesario aumentarlos, disminuirlos o sustituirlos, satisfacer esas necesidades debe tener prioridad sobre el apego a los criterios expuestos por éste u otro autor. En la empresa para la que se diseñó el instrumento se utiliza la Administración por Objetivos, que es un sistema de administración especial, para el que la evaluación del desempeño tiene un papel primordial.

C) ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

En la historia de las actividades administrativas se han desarrollado algunas formas de pensar que han originado lo que se conoce actualmente como Escuelas del Pensamiento Administrativo. No es posible aplicar en una organización exclusivamente una de ellas, lo más frecuente es encontrar sistemas de administración en los que intervienen varias escuelas. A continuación se describen las más importantes:

1. Administración Científica.

Todas las escuelas de administración surgen como una respuesta a las necesidades de la época. En el caso de la Administración Científica o Escuela Tradicional, su desarrollo se basó en la observación e investigación de los hechos de la produc-

ción y las técnicas que propuso, como los estudios de tiempos y movimientos, planeación y control de la producción, la administración del personal y los salarios incentivos giraron alrededor de la eficiencia y la producción.

El exponente mas conocido de esta escuela es Frederick W. Taylor, cuyos cuatro principios de la administración científica son ampliamente conocidos:

- a) Los trabajadores deben ser seleccionados científicamente, adiestrados y asignados a aquellos puestos para los cuales estuvieran mejor capacitados, física y mentalmente.
- b) El trabajo debe ser analizado científicamente y no intuitivamente.
- c) Debe existir una cercana cooperación entre los que planifican el trabajo y los que lo efectúan, para que el trabajo pueda ser realizado de acuerdo a los principios desarrollados en su análisis científico.
- d) La administración y la mano de obra deben compartir igual responsabilidad.

Lo que Taylor y esta escuela pretendían era aumentar el producto por trabajador y para lograrlo pedir a la administración - que se mejoraran las condiciones de trabajo, que redujeran el esfuerzo físico y así se permitiera que cada individuo desarrollara su potencial máximo.

2. Escuela del Comportamiento.

Esta escuela trató de reconocer la importancia del individuo en la administración y que su estudio debía centrarse en los trabajadores y sus relaciones.

El autor más conocido es Elton Mayo. Como resultado de estudios realizados en la compañía Western Electric, en Hawthorne, Mayo concluyó que los trabajadores constituyen su propia cultura, formando grupos e incluyendo valores y actitudes que determinan su comportamiento en el trabajo. Una aportación valiosa fué que los administradores reconocieron que para lograr eficiencia es necesario reconocer y comprender al trabajador individual como persona, con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

Las aportaciones de Mayo y otros autores dirigieron la atención de los administradores al aspecto humano del trabajo y proporcionó conocimientos y técnicas que siguen utilizándose en la práctica administrativa.

3. Escuela del Proceso Administrativo.

La atención de esta escuela es el proceso mismo de administrar, analiza su estructura e identifica los principios que lo determinan. Esta escuela analiza las funciones del administrador, como planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar. Como estas actividades involucran a individuos, esta escuela reconoce también la importancia de los fenómenos sociales del trabajo.

Henry Fayol es generalmente reconocido como el padre de esta escuela. De acuerdo con él, el estudio, análisis y la enseñanza de la administración se deben enfocar desde el punto de vista de sus funciones, que él identificó como:

- a) Predicción y planificación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Control.
- e) Coordinación.

El Proceso Administrativo, según Fayol, se aplica en cualquier actividad administrativa, sin importar su naturaleza o el nivel jerárquico de quien lo lleve a cabo. De las cinco actividades, Fayol considera a la Planeación como la más importante ya que de ella dependen las demás actividades y una pobre planeación puede llevar al fracaso en la actividad administrativa.

4. Escuela Cuantitativa.

La característica de esta escuela es que utiliza equipos interdisciplinarios de científicos en la solución de problemas administrativos. Un proceso importante es la elaboración de un modelo que represente al problema real y probar con diversas soluciones en él hasta encontrar la óptima.

Algunas de las técnicas con que esta escuela ha contribuido son las siguientes:

- a) Teoría de decisiones.

- b) Teoría de juegos.
- c) Teoría de la información.
- d) La programación lineal.
- e) La Teoría de Colas.
- f) Simulaciones.
- g) Teoría de redes.

La aplicación de estas técnicas es indispensable actualmente en campos como la producción, la transportación, la automatización y el control de inventarios, pero su uso se está extendiendo rápidamente a los demás aspectos de la administración. La Administración por Objetivos no encuadra exactamente en ninguna de estas escuelas, ya que toma elementos de todas, pero le debe más a la escuela del comportamiento que a las demás.

D) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Uno de los fines que se persiguen al diseñar el formato de evaluación del desempeño es contribuir al sistema de Administración por Objetivos. En esta unidad analizaremos sus conceptos fundamentales y su repercusión en el proceso de evaluación del desempeño.

1. El sistema de Administración por Objetivos.

Existen varias formas de analizar y explicar los fenómenos administrativos; a través de la historia hemos conocido varias teorías administrativas, la que nos ocupa en este trabajo es de las más recientes y por ésto tiene la ventaja de co-

nocer y superar las limitaciones de sus antecesoras.

Odiome (3) define al sistema de Administración por Objetivos como "un proceso por medio del cual los administradores, superiores y subordinados de una organización conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guía para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros".

Como se observa, la parte medular y que diferencia a este sistema de otros es la fijación de metas, tanto para áreas de la empresa como para individuos y su uso para medir los resultados. Para implantar este sistema de administración en una organización, el mismo autor (4), propone los siguientes pasos:

- a) Familiarización del jefe principal y los ejecutivos claves, que le reportan directamente, con el sistema y su forma de operación.
- b) Después de tomar la decisión de establecer el sistema, el jefe principal y sus subordinados programan medidas de la actuación de la empresa.

(3) ODIOME S, George. Administración por Objetivos. Editorial Limusa. México, 1989. Pags. 68 - 69.

(4) Idem. pág. 82.

- c) Enseguida se difunden por toda la organización los métodos de fijación de metas, hasta llegar a la primera línea de supervisión mediante una serie de reuniones sucesivas entre las diversas unidades organizacionales y sus superiores.
- d) Se hacen los cambios necesarios en áreas tales como el sistema de evaluación, los procedimientos de fijación de sueldos y de bonos, y la delegación de responsabilidad. Se aclaran las políticas ambiguas y se enmiendan los procedimientos que puedan estar obstruyendo el funcionamiento efectivo del sistema. También se hacen otros cambios, tales como el establecimiento de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad por el departamento de costos.

2. El ciclo de la Administración por Objetivos.

El ciclo que propone Odiorne (5), es presentado sin modificaciones en otros textos de Administración. El ciclo involucra a toda la organización, pero debe comenzar en los niveles altos, tiene la característica de ser continuo y requiere en sus varios pasos, de la colaboración estrecha entre el super

(5) Idem, Pág. 91

visor y sus subordinados. En el desarrollo de este ciclo es importante considerar lo siguiente:

- a) La Administración por Objetivos es un sistema de administración, no una adición o tarea del administrador.
- b) El administrador que adopta la Administración por Objetivos como sistema de administración, debe plantear el abandono de algunas de sus diversiones vocacionales que le quitan mas tiempo, esto es, debe delegar ciertas actividades, haciendo de éstas, responsabilidades del subordinado.
- c) El sistema de Administración por Objetivos implica un cambio del comportamiento del superior y del subordinado.

Considerando estos puntos y llevando a cabo el ciclo de la Administración por Objetivos se garantizan los resultados que se describen mas adelante. Las partes del ciclo que nos interesan en este trabajo se refieren a la evaluación del desempeño de los empleados una vez que les fueron asignados sus objetivos. Este asunto se considera tan importante que el autor le dedica un capítulo entero.

Los pasos del ciclo de la Administración por Objetivos son:

- a) Medidas de la eficacia de la organización en base a sus -

metas comunes.

- b) Revisiones de la estructura de la organización.
- c.1) El superior establece metas y medidas para los subordinados.
- c.2) El subordinado propone metas y medidas para su trabajo.
- d) Acuerdo conjunto sobre las metas de los subordinados.
- e) Retroalimentación de los resultados intermedios en relación con las metas. En este punto pueden entrar nuevos insumos y eliminarse las metas inadecuadas.
- f) Revisión periódica acumulada de los resultados de los subordinados en relación con las metas.
- g) Revisión de la actuación de la organización.

Entre estos siete pasos generales puede existir una compleja relación, e incluso una vez establecido el sistema no son necesarios todos los pasos. En la empresa para la que se diseñó el sistema de evaluación del desempeño, la Administración por objetivos ha sido implantada y llevada a cabo con éxito. Para Odiome, la finalidad básica de la evaluación del desempeño es la de comparar los resultados obtenidos con las metas, y en base a un análisis de esto, mejorar la actuación. De esta forma, la evaluación debe tomar la forma de una entrevista en donde el supervisor da retroalimentación respecto a las metas (obligaciones de rutina, metas de solución de problemas, metas creativas y metas personales), y entre am-

bos, fijar las del periodo siguiente. La revisión del desempeño de un individuo en los periodos anteriores se convierten en resúmenes acumulativos de resultados específicos, de los que el subordinado tuvo conocimiento oportunamente. El autor hace hincapié en que la retroalimentación es mejor si ocurre inmediatamente después de la conducta del empleado, - haya sido un error o un acierto. Para determinar el potencial o la capacidad de un individuo para ocupar puestos de mayor responsabilidad, el autor propone el análisis de seis características que se analizarán en el siguiente capítulo.

3. Resultados de la Administración por Objetivos.

Estudios citados por Huse (6), describen, después de implantados los sistemas de Administración por Objetivos, los siguientes resultados:

- a) Los subordinados dan cuenta de una mayor adhesión en cuanto a la consecución del objetivo y de un acuerdo sustancialmente mayor entre el jefe y el subordinado en cuanto al trabajo que hay que hacer y a los modos de mejorar su actual ejecución de la tarea.
- b) En otro estudio se comprobaron los siguientes resultados

(5) HUSE y BOWDITCH. Op. Cit. Pág. 180 - 181

positivos: cambio a una evaluación de la actuación mas — centrada en el trabajo que en lo personal; mayor producti— vidad; mejor identificación de las áreas de problemas; me— jor comprensión mutua entre supervisores y subordinados y mejores comunicaciones.

Las ventajas en cuanto a la evaluación del desempeño inclu— yen las siguientes:

- a) Cambia el énfasis de la evaluación al autoanálisis y la a— tención del pasado al futuro. Se ayuda al subordinado a — relacionar la planeación de su carrera y las necesidades y realidades de la organización mediante consultas con su supervisor.
- b) Ayuda a las personas a fijar metas que sean tanto provoca— tivas como objetivas; proporciona un método para descu— brir las necesidades de entrenamiento, y trata como un — proceso total la habilidad de una persona para ver un pro— blema de la organización a idear formas de atacarlo y tra— ducir las ideas en acciones.
- c) Permite hacer sentir al individuo una sensación de logro, adelanto y progreso cuando está siendo comparado con sus propios objetivos en vez de con sus compañeros.
- d) Provoca una mayor motivación en el subordinado, al saber exactamente qué es lo que se espera de él.

Chruden y Sherman (7), mencionan algunas desventajas del sistema de Administración por Objetivos:

- a) Hace que los Gerentes supongan que hay menos necesidad de acoger a los empleados debido a que las cifras proporcionan una comprobación constante de la forma en que se han desempeñado.
- b) Los datos del desempeño usados en las evaluaciones centradas en los resultados están diseñados para medir los resultados finales en un plazo corto más que sobre la base de un largo plazo. Así, un supervisor de línea puede dejar que sus máquinas se deterioren para reducir los costos de mantenimiento.
- c) El método no elimina las idiosincrasias personales que conforman los tratos de cada Gerente con sus subordinados.
- d) Puede dudarse si la comprensión que se supone se desarrolla entre el superior y el subordinado en realidad se produce.
- e) El método típico de Administración por Objetivos no toma en cuenta los componentes emocionales más profundos de la motivación, intereses personales de los empleados y los cambios de los objetivos en el transcurso del tiempo.

El instrumento que se diseñará en apoyo a este sistema de ad

(7) CHRUDEN, H. y SHERMAN, Jr., A. Administración de Personal. Editorial CECSA. México, 1985. Pags. 252 - 253.

ministración establecido en la empresa deberá contemplar estas características, ventajas y desventajas para aprovechar las primeras y evitar estas últimas.

CAPITULO III.
TECNICAS DE LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO

Los lineamientos proporcionados por Cdiome para adecuar la evaluación del desempeño a la Administración por Objetivos no se contraponen a las bases técnicas de la evaluación que se encuentran en la literatura común acerca del tema. En este capítulo se expondrán dichas bases y otros elementos disponibles para emplearlos en la laboración del diseño final del instrumento de evaluación.

A) CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION DEL PERSONAL.

Para medir las características elegidas se debe utilizar un instrumento que asegure el llegar a ese fin. Estos instrumentos se pueden clasificar según los siguientes criterios (1):

1. Posición del evaluador.

Este criterio clasifica a las técnicas de evaluación del desempeño considerando las posiciones del evaluador y del evaluado en la escala jerárquica de la organización.

(1) GRAJCO, y CASTRO. Calificación de Méritos. Editorial Trillas. México, 1983. Págs. 9 - 10.

a) Sistema Vertical.

En este sistema, el evaluador y el evaluado están en distintos niveles. Puede ser descendente, en donde el jefe e valúa a sus subordinados, o ascendente, en el que éstos e valúan a su supervisor. La primera es con mucho la más frecuente.

b) Sistema horizontal.

En este caso, el evaluado y su evaluador están en el mismo nivel dentro de la jerarquía de la organización.

2. Estructura interna del instrumento.

Considerando esta característica, se obtienen las tres clasificaciones siguientes:

a) Sistema de comparación.

Este sistema se basa en comparar el desempeño de los evaluados en alguna de las formas siguientes:

- Alineamiento.

El procedimiento consiste en determinar las características a evaluar y luego hacer una lista del personal evaluado por cada una de ellas. Esta lista va del mejor desempeño al peor. Este sistema funciona mejor con características cuantitativas, como asistencia y puntualidad o número de unidades producidas.

- Distribución forzada.

En este sistema se distribuye al personal de acuerdo a

la curva normal de frecuencias. En cada una de las características a evaluar. Así, el personal se divide como sigue:

- . 10% Muy inferior.
- . 20% Inferior.
- . 40% Medio.
- . 20% Superior.
- . 10% Muy superior.

Para que este sistema sea usado óptimamente, se requiere evaluar a grupos numerosos.

b) Sistemas de escalas.

En este caso no se compara el desempeño de un individuo - contra el de otros, sino contra una escala previamente es tablecida.

- Continuas.

La escala es continua cuando no tiene grados diferencial dos y el cambio de uno a otro es imperceptible.

- Discontinuas.

Este tipo de escalas tiene divisiones claras entre los grados y por lo tanto el cambio de uno a otro es brusco.

c) Sistemas de listas verificables.

Con este sistema se evalúa el desempeño marcando la presencia o ausencia de ciertos comportamientos del evaluado.

- Ponderadas.

Estas listas están formadas por afirmaciones que califican el trabajo del empleado. Su elaboración es muy complicada, pero el uso por parte del evaluador es sencillo.

- De preferencia.

En este caso, existen cuatro frases (tétradas), que describen comportamientos del evaluado; dos de orientación favorables y dos desfavorables. El evaluador selecciona las dos frases que definen mejor el desempeño del individuo.

3. Sistema de incidentes críticos.

En este sistema se evalúa el desempeño del trabajador en un lapso determinado mediante el registro de los incidentes que tienen algún significado especial. Estos incidentes, llamados críticos, se registran con el propósito de asignar la calificación adecuada, después de analizar los favorables y los desfavorables. El uso único de esta técnica para evaluar el desempeño implica bastante subjetividad, los mejores resultados se obtienen cuando se usa en combinación con otras técnicas.

Esta clasificación no incluye todos los sistemas usados para la evaluación del desempeño, pero da un panorama general en el que

se puede englobar a la mayoría de los instrumentos usados.

B) CARACTERÍSTICAS DE LOS RASGOS A EVALUAR.

El número de rasgos a evaluar debe ser entre 5 y 15, siendo el número más recomendado 7 u 8 (2). Su elección tiene que ser cuidada y cada rasgo debe cumplir los siguientes requisitos (3):

1. Facilidad de observar y reconocer.

Se debe recordar que la evaluación es un medio para lograr mejoras en el subsistema de Recursos Humanos y no un fin en sí mismo. Esto supone que el evaluador debe dedicarle un tiempo prudente a evaluar a sus subordinados y por lo tanto no incluir rasgos que requieran entrenamiento o procedimientos especiales para medirse.

2. Ser universales.

Esto se refiere a que sean comunes e indicativos del desempeño de todos los trabajadores a los que se aplique ese instrumento.

3. Que tengan buena discriminación.

Un rasgo debe ser bien diferenciado de otro, sin presentar -

(2) ARIAS Galicia. Op. Cit. Pág. 342.

(3) ORTUETA, Ramón de Lucas. Técnicas de Dirección de Personal. - Editorial Limusa. México, 1986. Págs. 181 - 182.

zonas de penumbra o significados confusos.

C) RASGOS A EVALUAR.

El instrumento de evaluación del desempeño tiene la función inmediata y principal de proporcionar información. El elegir a la información que se requerirá en la evaluación de su desempeño - puede llegar a influir en el trabajador, haciendo que se empeñen más en los aspectos de su trabajo incluidos en su evaluación; esto puede traer consecuencias positivas, pero si los rasgos no están bien elegidos, éstas pueden ser negativas. Los criterios más usados para clasificar la información a obtenerse incluye los tres grupos siguientes (4):

1. Resultados en tareas individuales.

Se deben evaluar los resultados, es decir, los fines del puesto, dejando de lado los medios empleados para ello. Así, a un obrero se le calificará la cantidad producida, y a un vendedor, el volumen de ventas.

2. Comportamientos.

En este caso se evalúan las acciones del empleado que lo llevaron a lograr sus resultados. En el ejemplo del obrero se -

(4) ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México, 1987.

evaluarán su puntualidad y al vendedor el número de llamadas telefónicas o visitas por día.

3. Rasgos.

Este autor llama a los rasgos individuales el conjunto más débil de los criterios, pero pese a ello, sigue siendo el más utilizado en las organizaciones. Según él, rasgos como buena actitud, seguridad, ser amistoso o inteligente no necesariamente tienen relación directa con el desempeño del empleado en un puesto determinado. Para evaluar el desempeño del trabajador son más indicativos los comportamientos individuales del punto anterior, pero es de mas amplio uso la evaluación de los rasgos.

Ortueta (5), proporciona mayor información para determinar los rasgos a considerarse en una evaluación del desempeño. Recomienda que sean los menos posibles, considerando fundamentales a los tres siguientes:

1. Capacidad de realizar la tarea presente.

Este factor se evalúa por medio de la ejecución, que incluye precisión, calidad, valocidad, rendimiento y conocimiento de la tarea.

2. Conocimientos que sobrepasan las exigencias de la tarea presente.

(5) OTUETA, Ramón de Lucas. Op. Cit. Pág. 182.

Este factor se evalúa por medio de las posibilidades, que incluye las capacidades, actitudes, cualidades de jefe e inteligencia.

3. Características superficiales.

Para evaluar este factor se usa el comportamiento, que incluye actitud, aplicación, versatilidad, influencia y prudencia y la personalidad, que a su vez incluye la iniciativa, alegría, lealtad, entusiasmo y apariencia.

Como se observa, aunque el autor señala que deben ser pocos los rasgos, su lista es extensiva.

En la Administración por Objetivos, los rasgos que se utilizan para medir la capacidad del empleado para ser ascendido y ocuparse de esos puestos con eficiencia son los siguientes:

1. La actuación del hombre en su puesto actual y en anteriores.

Para considerar a empleados en posibles ascensos, es de gran importancia tanto su desempeño en el puesto actual como su trayectoria en los puestos anteriores. Es preferible basar una opinión del desarrollo de un individuo en su desempeño a través de varios puestos que sólo en el último. Una sola mala calificación entre varios puede significar únicamente un choque de personalidades o que el empleado fue mejor que quien lo calificó. Pero si se trata de una serie de malas calificaciones, se puede concluir que el empleado es incapaz de agradar a ningún jefe o no ha desempeñado correctamente -

su puesto de trabajo.

2. Su inteligencia y aptitudes innatas.

Otro factor importante son las características de inteligencia y aptitudes para desarrollar habilidades. El problema es que los métodos para medir estos factores son muy especializados y requieren instrumentos complejos. De esta forma, es muy difícil su evaluación en un solo formato.

3. Intereses y deseos.

Otras cualidades del empleado a tomarse en cuenta para sus posibles promociones son sus intereses o la tendencia natural del empleado para cierta clase de actividades. La propuesta de ascenso para el empleado debe ser en un área de su interés, para así incrementar sus posibilidades de éxito.

4. La relativa escasez de candidatos.

Más que el análisis de los candidatos a escoger para ocupar un puesto superior, esto significa una planeación de las necesidades presentes y futuras de la empresa en cuanto a Recursos Humanos para los distintos puestos, para lo que es importante la elaboración de Inventarios de estos recursos y predicciones de la demanda. Así, si sólo se cuenta con dos candidatos como posibles reemplazos para un puesto, los criterios de evaluación pueden ser modificados para cubrir esa necesidad de la organización.

5. La disponibilidad futura del individuo para oportunidades de ascenso.

La disponibilidad con que cuente el empleado para el correcto desempeño del puesto debe considerar aspectos como la edad, que proporciona un indicio del tiempo que el candidato puede desempeñar el puesto para el que se le propone. La salud del empleado puede determinar si puede o no realizar ciertas actividades que son exigidas por el puesto. En igual forma, sus preferencias y aversiones personales hacia cierto tipo de tareas puede indicar limitaciones en cuanto a actividades requeridas por el puesto al que se le propone. Por último, se debe considerar la disponibilidad para viajar, ya que el empleado está en su derecho de desear vivir en un lugar determinado, aunque esto limite sus posibilidades para llegar a puestos donde sea necesario la reubicación constante de sus titulares.

6. Cualidades personales.

Algunos rasgos de la personalidad se han relacionado con requerimientos de los puestos, aunque no existe evidencia de que dicha relación ocurra. Estos rasgos se incluyen en las evaluaciones del desempeño sólo porque dan la impresión de que son importantes para el éxito de la persona en el puesto.

La revisión de estos criterios muestra que no existe consenso - en cuanto al contenido de la evaluación del desempeño de los em pleados. Lo que es evidente es que éste debe cubrir las necesidades particulares de cada organización.

D) PROBLEMAS POTENCIALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Las evaluaciones realizadas mediante los instrumentos descritos están sujetas a todos los inconvenientes de las mediciones del comportamiento. Entre los mas frecuentes mencionaremos los siguientes:

1. Tendencia central.

Consiste en colocar la mayoría o todas las puntuaciones en - el nivel medio de la escala, debido a la falta de conocimiento de los empleados y consiguiente imposibilidad para discriminar sus desempeños. Puede ocurrir el caso en que la tendencia central si corresponda a la realidad, pero en este caso debe verificarse.

2. Efecto de halo.

Consiste en que una cualidad o comportamiento influye favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás cualidades o comportamientos del individuo.

3. Un solo criterio.

Este error consiste en evaluar todas las actividades realiza

das basándose solamente en una de ellas. Esto no solo no dá una idea del desempeño real y completo, sino que pueda provocar que el empleado se esmere sólo en la actividad evaluada.

4. Error por clemencia.

Tiene dos variantes, la positiva, consistente en dar una calificación mayor a la que merece el empleado y la negativa, que consiste en otorgar una menor. Este error no sería significativo si a todos los empleados los evaluara una sola persona, pero sí lo es cuando dos supervisores evalúan a personas distintas usando criterios diferentes.

5. Error por semejanza.

Ocurre cuando el evaluador se fija en las cualidades de los empleados que coinciden con las que él mismo posee. Así, un evaluador agresivo calificará mejor a un subordinado agresivo que a quienes no compartan este rasgo.

6. Poca diferenciación.

Consiste en que el evaluador percibe el universo más uniforme de lo que realmente es, concentrándose solo en una parte de la escala. En este caso no se diferencian los niveles alcanzados en cada rasgo por cada individuo, pues éstos son percibidos como uniformes por el evaluador.

Estos son peligros potenciales que amenazan cualquier medición de la conducta y que no estén dentro del control del diseñador

del instrumento. Conocerlos sirve para identificarlos cuando ocurren y usar la información obtenida adecuadamente.

E) DEFICIENCIAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO USADA EN UNA EMPRESA ASEGURADORA.

Como ya se ha dicho, en este trabajo se pretende solucionar la necesidad de una empresa aseguradora de tener un sistema de evaluación del desempeño adecuado. Este sistema es utilizado actualmente con dos finalidades principales: como elemento para decidir sobre posibles ascensos y para otorgar préstamos hipotecarios. En el primer caso es analizado por el Departamento de Selección de Personal, el cual en base a entrevistas, pruebas psicológicas y la evaluación del desempeño, presentan candidatos para ocupar vacantes de puestos superiores a los evaluados. En el segundo caso, el Departamento de Capacitación de Recursos Humanos presenta una síntesis de la cual, lo más importante es conocer la estabilidad laboral del empleado y su permanencia en el mediano plazo en la empresa, para garantizar que el préstamo será pagado. Como es evidente, estas dos únicas funciones no justifican la existencia del procedimiento de evaluación y además deja sin satisfacer otras necesidades del área. A esto, se agregan los siguientes problemas, detectados por la Subdirección de Recursos Humanos y que decidieron la necesidad de otro procedimiento:

1. No contribuye al sistema de Administración por Objetivos - establecido en la empresa. El formato es anterior a la implantación de este sistema y nunca fué modificado.
2. La escala del instrumento dirigido a empleados sin personal a su cargo consiste de una serie de frases que describen el desempeño en un rasgo determinado. Esta escala está mal elaborada y esto ha sido detectado por los supervisores. Los principales defectos de la escala es que describe rasgos distintos a los que mide y que la diferencia entre el significado de las frases no corresponde a la diferencia entre las puntuaciones que corresponden a cada una.
3. La ausencia de medidas tomadas en base a la evaluación del desempeño provocó en los evaluadores desinterés en la evaluación, lo que se traducía en bajos porcentajes de evaluaciones del personal, dejando así incompleto el Inventario de Recursos Humanos.
4. La existencia de una parte de la evaluación que se llena en forma confidencial, es decir, sin conocimiento del evaluado, hace posible que haya incongruencias en la evaluación.
5. La elección de los rasgos ya no corresponde a las necesidades de la empresa, se dió demasiada importancia a ciertos rasgos que no tienen mucha relación con el desempeño (ambiente de referencia, libertad para actuar), y se ignoran otros que pueden ser de mayor importancia (iniciativa, coo

peración).

6. La importancia de los rasgos medidos es absoluta, es decir es la misma para todo el personal, sin darle oportunidad - ni al evaluador ni al evaluado de darle la importancia a - cada rasgo u objetivo de acuerdo a la naturaleza de su pueg to.
7. La codificación y tabulación de los resultados es sumamen- te difícil y laboriosa, ya que debe hacerse individualmen- te en un formato aparte y no incluye una calificación para el logro de los objetivos.

Para terminar esta primera parte del trabajo, podemos conclu- ir que el problema que se pretende resolver es diseñar un for- mato que resuelva las necesidades de la empresa, apegándose a los procedimientos establecidos en el Área de Recursos Humaa- nos.

SEGUNDA PARTE .
ANALISIS Y DISEÑO DEL
INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO

CAPITULO IV.
DETERMINACION DEL CONTENIDO DEL
INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO

Lo expuesto hasta ahora constituye las herramientas para elaborar el instrumento de evaluación del desempeño. Con base en ello se hicieron, en coordinación con el responsable del área de Evaluación del Desempeño, los análisis de las necesidades de información del área de Recursos Humanos de la empresa en cuanto a esta función, cuáles de éstas ya estaban satisfechas por otros medios y cuáles debía satisfacer el instrumento diseñado. También se analizaron los objetivos de implantar el nuevo sistema de evaluación y si todos eran legítimos de acuerdo a la unidad organizacional que estaría a cargo de su manejo.

A) OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

El personal de la organización tiene diversas necesidades, el área de Recursos Humanos las satisface mediante capacitación, selección, servicios administrativos, prestaciones económicas y sociales, relaciones laborales y otras más. Las necesidades a que atiende la evaluación del desempeño pretenden cubrir con los siguientes objetivos:

1. Mejorar la productividad del empleado, mediante la retroali-

- mentación que le señale sus aciertos y sus deficiencias.
2. Contribuir a la correcta remuneración a los empleados, incluyendo la posibilidad de incentivos económicos otorgados de acuerdo a los resultados de la evaluación.
 3. Tener un registro por escrito y objetivo del desempeño del empleado.
 4. Servir como base para decidir situaciones de movimientos como ascensos, traslados y despidos.
 5. Identificar necesidades de capacitación, tanto individuales como de áreas de la empresa.
 6. Contribuir a la Administración por Objetivos que se realiza en la empresa, proporcionando un registro de los objetivos asignados a cada empleado.
 7. Proporcionar información general sobre el empleado, para usarla en decisiones inmediatas y para elaborar proyecciones a futuro.

Los objetivos 1, 3, 4 y 5 son parecidos a los mencionados en el Capítulo II, mientras que el 2, 6 y 7 son necesidades particulares de la empresa. Aún así, esos objetivos no están en conflicto con lo que los autores estudiados señalan como objetivos genuinos de la evaluación del desempeño.

B) POBLACION A EVALUAR.

La empresa que tratamos es resultado de varias fusiones y tiene una historia de más de 50 años en el mercado asegurador. Formó parte del grupo financiero de uno de los dos Bancos más importantes del país. La empresa dependió durante mucho tiempo del Banco para muchas de sus funciones, actualmente la relación es de mutuo apoyo.

La función de la empresa es asegurar los bienes y la vida de las personas, del primero se desprende el seguro de daños y del segundo el de vida y el de accidentes y enfermedades. El mercado potencial para el seguro de vida es enorme; la población asegurada del país no alcanza el 20%, mientras que en otros países es del 80%. El seguro de daños tiene un mercado igualmente amplio, a partir de 1987, la empresa se ha enfocado a las industrias aseguradoras ubicadas en el norte del país. Actualmente es la aseguradora privada con mayor número de oficinas en el interior del país. El edificio central está en el D.F. y en él laboran 1,000 personas aproximadamente, en las otras oficinas situadas en el D.F. y su área metropolitana, trabajan otras 500 personas y otras 1,000 personas trabajan en el interior del país. De las siete Direcciones que integran a la empresa, seis se concentran en la oficina matriz, Vida, Daños, Sistemas, Siniestros, Corredores y Administración y Finanzas, en las demás oficinas se encuentran los empleados de Operaciones.

Además de los empleados de planta y eventuales, se tienen ajustadores, médicos dictaminadores y abogados que trabajan por ho-

norarios, pero esta población no está sujeta a evaluación del desempeño.

La función de evaluación del desempeño debe aplicarse a todos los empleados de la empresa a los que se apliquen los objetivos descritos anteriormente, pero no es posible evaluar con un solo instrumento a todos los empleados, debido a la variedad de funciones que cada uno de ellos realiza en la organización. Por otro lado, hacer una evaluación particularizada para cada puesto implica que sea poco práctica y útil. Por esto se buscó un criterio para clasificar a la población total y aplicar un solo instrumento adecuado para cada una de las divisiones resultantes. Las siete Direcciones mencionadas reportan a la Dirección General, cada una de ellas tiene a su vez Subdirecciones y éstas Gerencias. A las Gerencias les reportan las Jefaturas y a éstas Supervisores. El personal que no ocupa alguno de estos niveles no tiene personal a su cargo.

Anteriormente la empresa tenía dos formatos, uno para evaluar a los empleados que no tienen personal a su cargo y otro para puestos con responsabilidad de supervisión. Se decidió que entre estos dos tipos de puestos sí existen diferencias importantes como para justificar el diseño y uso de instrumentos diferentes y cada tipo agrupa puestos que comparten las suficientes características en común como para no requerir otra división.

Para obtener ambos instrumentos se deberá repetir el mismo procedimiento descrito en este trabajo para los puestos que no tienen personal a su cargo.

El instrumento diseñado en este trabajo es el dirigido a empleados con personal a su cargo. Todos estos puestos realizan labores de supervisión y decisión que afectan a un gran volumen de las operaciones de la empresa, por lo que son considerados de vital importancia y su evaluación como prioritaria.

C) DATOS REQUERIDOS EN EL INSTRUMENTO.

Para cumplir con los objetivos mencionados y para que la información sea de utilidad, es necesario que el instrumento aporte los siguientes datos:

1. Datos Generales.

Esta sección tendrá como finalidad identificar al evaluado, para poder darle un contexto a la demás información. Los datos que se incluirán son los siguientes:

a) Nombre.

Es el criterio principal para identificar cualquier asunto del personal de la empresa.

b) Registro.

Es un número que se le dá a cada empleado que constituye una clave para el control de los asuntos del personal. En el área de evaluación del desempeño se utilizará para in-

tegrar el Inventario de Recursos Humanos. Los datos de nombre y registro se verificarán entre sí para evitar errores.

c) Escolaridad.

Este dato se interpretará como el nivel académico del empleado. Debe especificarse el último grado académico y la especialidad de los estudios. Esta información será útil para conocer el nivel de conocimientos del empleado para desempeñar un puesto y para fijar objetivos de desarrollo personal.

d) Puesto en que se evalúa.

Se refiere al puesto del empleado al momento de ser evaluado. Los puestos del evaluado y del evaluador deben coincidir con los organigramas autorizados para la unidad organizacional de que se trate.

e) Evaluador.

Comprende al nombre, registro y puesto de la persona que evalúa.

f) Gerencia.

Este dato es para conocer la unidad organizacional a la que pertenecen el evaluado y el evaluador.

g) Fecha de ingreso a la empresa.

Es necesario para conocer la antigüedad del empleado y --

por lo tanto el desarrollo logrado en su carrera dentro de la empresa.

h) Antigüedad en el puesto.

Con este dato sabremos la experiencia en el puesto y podremos interpretar los resultados obtenidos en forma mas completa.

i) Edad.

Deberá ser expresada en años y meses cumplidos y nos permitirá darnos una idea de la disponibilidad del empleado para cambios futuros.

j) Periodo en que se evalúa.

Esto se refiere al periodo evaluado. La frecuencia de la evaluación del desempeño se tratará en el siguiente capítulo.

k) Sexo y estado civil.

Con estos datos podremos complementar la información sobre la disponibilidad del empleado, además de ser variables importantes en la elaboración de informes estadísticos.

2. Rasgos a evaluar.

Esta es la parte medular del diseño del instrumento. Como se mencionó en el Capítulo anterior, existen varios criterios para incluir los rasgos dentro de la evaluación del desempeño. En el caso particular de la empresa, sus necesidades y -

objetivos planteados fueron la guía en la selección de dichos rasgos. Los que resultaron prioritarios fueron definidos y comparados contra los criterios de universalidad, faci-lidad de observación y reconocimiento y discriminabilidad. - La lista final, obtenida en una junta de trabajo para tal fin, es la siguiente:

a) Logro de objetivos.

El principal impacto del desempeño de una persona en un puesto de trabajo es el logro de los objetivos que tiene asignados. En el instrumento habrá apartados distintos para evaluar esta sección y los demás rasgos, debido a las dificultades especiales que implica el medir el cumplimiento de objetivos.

- Definición.

Es el grado con que el empleado cumplió con los objetivos asignados durante el periodo anterior, considerando tanto su cantidad como su calidad.

- Justificación.

Este rasgo es de importancia capital para la empresa; - el logro de los objetivos de cada empleado en su puesto determina el logro o no de los objetivos de toda la organización. Este rasgo está formado por varios factores ya que lo que se está midiendo en realidad son resulta-

dos, y existe toda una serie de circunstancias diferentes que pueden llevar al mismo resultado.

. Universalidad.

Todos los puestos de la empresa tienen un propósito general del cual se derivan sus objetivos para cada periodo. Cualquier otro tipo de objetivos pueden ser especificados por el evaluador en el mismo instrumento.

. Facilidad de observar y reconocer.

El objetivo de cualquier puesto de los que evalúa este instrumento es cuantificable y se puede redactar de manera que no admita confusiones. Para evaluar este rasgo basta con comparar el objetivo contra lo que logró el empleado en el periodo a evaluar.

. Buena discriminación.

El logro de objetivos no tiene posibilidad de confusión, ya que sólo es una comparación de cantidades -- con indicadores registrados en reportes, informes y estadísticas.

b) Conocimientos.

Prácticamente todos los autores revisados en el Capítulo III mencionaron la necesidad de evaluar los conocimientos de que dispone el evaluado para desempeñar sus funciones. Todos los puestos requieren de algunos conocimientos generales y otros especializados en la actividad particu-

lar que desarrolle el puesto. En ambos casos los conocimientos adecuados ayudan a desempeñar mejor las funciones del puesto y proporcionan una indicación de las posibilidades de asumir mayores responsabilidades.

- Definición.

Nivel de conocimientos que posee el empleado en relación a los requeridos por el puesto.

- Justificación.

Los conocimientos requeridos están detallados en la descripción del puesto. En la medición del rasgo se comparará el nivel de los conocimientos disponibles por la persona en relación a los mencionados en la descripción. Es importante mencionar que este rasgo es independiente de la preparación académica, ya que los conocimientos los pudo haber adquirido el empleado tanto en la escuela como con cursos de capacitación o por la sola experiencia en el puesto.

. Universalidad.

Todos los puestos requieren de conocimientos, y todos los empleados tienen cierto nivel de ellos. Su gama va desde cultura general y el empleo de herramientas sencillas hasta conocimientos especializados y actualizados en un ramo de la ciencia o la tecnología.

. Facilidad de observar y reconocer.

Para el supervisor es fácil reconocer cuándo un problema de trabajo se debe a falta de conocimientos. De igual forma, cuando el empleado cuenta con los conocimientos necesarios o más, el supervisor lo puede detectar desde con el trato continuo informal hasta en la presentación de sus trabajos, propuestas y en el análisis de cómo resuelve situaciones problemáticas.

. Buena discriminación.

Contando con la base de la descripción de puestos, la comparación entre los conocimientos requeridos y los disponibles en el empleado es simple. Se debe considerar que si en la empresa no se contara con esa base, sería posible confundir este rasgo con otros como la inteligencia, escolaridad, experiencia o iniciativa, que no están contemplados en este instrumento.

c) Comportamientos.

Otro rasgo importante en la evaluación lo constituyen los comportamientos del empleado. Se eligió el término comportamientos y no atributos u otro porque son observables en las acciones del empleado y no se necesitan instrumentos especiales para medirlos. Existen varios comportamientos que se le pueden evaluar al empleado en el desarrollo de sus funciones, pero para los propósitos de la evaluación -

del desempeño, las más importantes resultaron ser las relaciones con terceros, la iniciativa y la cooperación.

- Relaciones interpersonales.

En todas las organizaciones se requiere de constante interacción entre los individuos para lograr las metas propias y las del grupo. La habilidad individual para establecer y mantener estas relaciones es importante en el resultado final.

. Definición.

Habilidad para interactuar con compañeros, superiores, subordinados, clientes y proveedores para lograr los objetivos propios y mantener la armonía en el trabajo.

. Justificación.

El comportamiento de relacionarse con otras personas para asuntos de trabajo es también fácilmente observable para el supervisor. También se cuenta con la base de las relaciones internas y externas que se detallan en la descripción del puesto.

.. Universalidad.

Todos los puestos mantienen relaciones con personas tanto dentro como fuera de la empresa. Así, las relaciones no son virtud de una persona, sino necesidad de cualquier puesto. Este rasgo es particularmente importante en una empresa de servicios.

.. Facilidad de observar y reconocer.

Las relaciones con terceros se observan no solo por la cantidad de conversaciones, pláticas o cualquier comunicación que establezca el empleado, sino sobre todo en los resultados de sus funciones

.. Buena discriminación.

Las relaciones del empleado son claramente observables para el evaluador, pero debe distinguir entre las establecidas como parte de sus funciones y las personales, y evaluar las primeras. Para el supervisor directo del empleado no existe dificultad en hacer esta diferenciación.

- Iniciativa.

Otro comportamiento que es importante en el desempeño de las funciones de un puesto es la iniciativa. El evaluar este rasgo da oportunidad al trabajador de que se le tomen en cuenta las acciones que sobrepasen lo requerido por el puesto.

. Definición.

Capacidad para proponer e implementar acciones y mejorar sus funciones y las de sus subordinados.

. Justificación.

La iniciativa de los mandos intermedios es primordial para mejorar la calidad de los servicios y eficiencia en la utilización de recursos de la organización. Las

propuestas de mejoras que provienen de los empleados a evaluar, ejecutivos, tienen ya consideradas las repercusiones que causarían, ya que ellos tienen el contacto necesario para apreciarlas. La iniciativa es notable, por eso es fácil identificar cuando una acción pertenece a esta categoría.

.. Universalidad.

Este rasgo debe ser común para todos los puestos; - todas las actividades que se realizan en la empresa pueden optimizarse y está en la iniciativa del empleado el hacerlo.

.. Facilidad de observar y reconocer.

Con la base de la descripción de las funciones que debe realizar el puesto, se puede reconocer qué supera a esos requerimientos y las propuestas y planes debidas a iniciativa del empleado, que usualmente - son llevadas directamente al supervisor.

.. Buena discriminación.

El supervisor debe tomar en cuenta que la iniciativa útil para la empresa no termina con un Plan, sino con acciones; así las propuestas que no se puedan llevar a la práctica no tendrán tanto valor como aquellas que sí lo sean.

- Cooperación.

Un rasgo individual que puede pasar desapercibido cuando se evalúan los resultados individuales es la cooperación. El empleado, mediante sus relaciones trata de obtener la cooperación de otros empleados para lograr sus propios objetivos, pero es también importante medir en qué cantidad él ayuda a otros a lograr sus objetivos.

. Definición.

Disposición para ayudar a otros a lograr objetivos comunes o ajenos a los suyos.

. Justificación.

Un clima laboral que fomenta la cooperación fomenta también la productividad; evaluar la cooperación es una forma de promoverla. Es además, una forma de ayudar al supervisor a registrar las conductas cooperativas que observa en el empleado y que anteriormente pasaban inadvertidas.

.. Universalidad.

Todos los empleados de la empresa están en obligación de realizar tareas que lleven al logro de los objetivos de la empresa; la cooperación es un rasgo humano, por lo que cualquier persona está en posibilidad de realizarla.

.. Facilidad de observar y reconocer.

La cooperación es un rasgo de la personalidad que produce resultados observables. Las actitudes cooperadoras no requieren de técnicas especializadas para detectarse.

.. Buena discriminación.

Las conductas cooperadoras se distinguen porque los objetivos que se persiguen originalmente no son los propios. En la observación del supervisor deben tener mayor peso aquellas conductas de cooperación -- que no han sido solicitadas.

d) Solución de problemas.

Para medir la inteligencia es necesaria una serie de instrumentos que toman tiempo y un entrenamiento especial para aplicarse, y una vez obtenidos los resultados, éstos no tendrán utilidad en tanto la inteligencia no se traduzca a la solución de problemas en el puesto de trabajo. En los puestos ejecutivos, el ambiente en que se actúa ofrece poca o nula estructuración, haciendo que cada situación sea diferente y que cuando se presentan problemas inusuales se pongan a prueba esta habilidad en cada uno de ellos.

- Definición.

Capacidad para resolver situaciones problemáticas inusuales que se presenten en el desarrollo de las funciones -

del puesto.

- Justificación.

La capacidad de resolver problemas es importante para la empresa pues garantiza la continuidad en las operaciones. Al mismo tiempo es un factor de primera importancia para estimar la posibilidad de ascenso de un empleado. Una de las funciones de la población a evaluarse por el instrumento es resolver las situaciones que salen fuera de las posibilidades de sus subordinados, por lo que su importancia es aún mayor en los ejecutivos que en los empleados sin personal a su cargo.

. Universalidad.

A todos los empleados de las organizaciones se les presentan problemas que se relacionan con sus funciones pero que presentan características nuevas. En caso de que esto no ocurriera, la persona podría ser sustituida por una máquina con un programa repetitivo.

. Facilidad de observar y reconocer.

El supervisor del ejecutivo conoce las situaciones que son no comunes y que representan un problema; la evaluación consistirá en comparar cuántas de éstas se concluyeron oportunamente y correctamente el evaluado.

. Buena discriminación.

Las situaciones problemáticas son fáciles de reconocer. En este caso se evaluará tanto la forma en que solucionó la situación como el resultado. El empleado -- puede recurrir desde a sus habilidades de negociación hasta su capacidad de análisis y conocimientos especializados o la contratación de servicios externos para -- solucionar problemas.

e) Habilidad de supervisión.

En la organización para la que se está diseñando el instrumento, la estructura exige un número mínimo de empleados -- reportando para que se justifique un puesto de supervisión. En la evaluación del desempeño no se puede dejar fuera la habilidad para dirigir y supervisar a los subordinados.

- Definición.

Habilidad para aprovechar los recursos asignados a su -- área y dirigir a sus subordinados al logro de sus objetivos.

- Justificación.

Aquí nos encontramos de nuevo con un rasgo que está compuesto por varios factores, de los cuales tal vez el más importante sea el liderazgo. Independientemente de si es una cualidad con la que se nace o que se aprende, todos los empleados con puesto de supervisión ejercen algún tipo de liderazgo y tienen un estilo de supervisión.

. Universalidad.

Todos los puestos ejecutivos de la empresa tienen a -- su cargo subordinados, por lo que todos los empleados evaluados por este instrumento tienen funciones de supervisión.

. Facilidad de observar y reconocer.

El evaluador tiene varios indicadores para evaluar este rasgo. Uno es la observación de la forma en que delega funciones, en que dá instrucciones y en que trata a sus subordinados. Otros pueden ser la conducción de juntas, la cantidad de problemas laborales y la producción de su área.

. Buena discriminación.

Al ser éste el único rasgo relacionado con la habilidad gerencial del evaluado no puede existir posibilidad de confusión con algún otro medido por el instrumento.

2. Desarrollo.

En esta sección del instrumento se recopilará toda la información necesaria para basar una decisión que implique un cambio de puesto, sea un ascenso, un traslado o cualquier otro movimiento. La comparación del desempeño en el logro de los objetivos

vos establecidos para cada candidato al movimiento se podrán comparar y los datos contenidos en esta sección servirá como complemento a esa información y así facilitará la decisión.

a) Disponibilidad para viajar.

Si el movimiento implica viajes constantes, se debe contar con el consentimiento del empleado. Los puestos que se considera que requieren de viajes son aquellos en que el empleado viaja cuando menos una semana de cada mes. Cualquier promedio inferior a este se considera como característica del puesto.

b) Disponibilidad para radicar en otra plaza.

De igual forma, si el movimiento implica cambiar de lugar de residencia también se debe contar con el consentimiento del empleado. El cambio de lugar de residencia es cambio de ciudad, no de domicilio dentro de la misma ciudad. En caso de que esté dispuesto al cambio de residencia, deberá expresar su preferencia en cuanto a las plazas.

c) Reemplazos.

En caso de que el empleado reciba el movimiento, su lugar deberá ser cubierto con los candidatos mas adecuados. El supervisor deberá mencionar en esta sección los reemplazos mas adecuados para el empleado que está siendo evaluado. Así, una vacante generada en el nivel de jefatura motivará movimientos en los puestos inferiores hasta llegar al nivel de entrada con el fin de cubrirlo.

4. Capacitación.

Para cumplir uno de los objetivos del diseño de este instrumento debemos conocer las necesidades individuales de adiestramiento y capacitación que el supervisor haya detectado o que surjan en la entrevista de evaluación.

a) Adiestramiento.

En este apartado se pedirán los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para que el empleado pueda mejorar su desempeño en su puesto actual.

b) Capacitación.

En esta sección se requerirán solamente los conocimientos y actitudes necesarios para que el empleado aspire a puestos diferentes al suyo. Es necesario mencionar que entre los ejecutivos son más frecuentes los movimientos horizontales, es decir, a un puesto de igual jerarquía pero en otra área, que entre los empleados sin personal a su cargo. Por lo anterior, el apartado de capacitación cobra en este nivel tanta importancia como el adiestramiento.

El instrumento que se diseña en este trabajo pretende obtener toda la información mencionada en este Capítulo y así poder cumplir con sus objetivos.

CAPITULO V.
DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En una empresa del tamaño de ésta, con 2,494 empleados en 65 oficinas que cubren a todos los estados del país, cuando se requiere de cambiar un procedimiento que afecta a todo su personal se deben seguir ciertas etapas. Debido a la diversidad de puestos, de funciones y de áreas, una sola persona no puede reunir toda la información para proponer el nuevo procedimiento. Para resolver estas situaciones se tienen experiencias positivas del trabajo en comités. Así, aunque la responsabilidad del diseño del nuevo instrumento es del que presenta este trabajo, se creó un comité cuya función fue la de diseñar el instrumento.

En este grupo intervinieron dos Analistas de Capacitación y Desarrollo al Personal, uno de Evaluación de Puestos, dos de Evaluación del Desempeño y el Gerente de Administración de Sueldos. También se contó con la colaboración del Gerente de Sistemas y Procedimientos. Durante las sesiones, que se realizaron de abril a agosto de 1990, se definió la información necesaria para lograr los objetivos del instrumento, su contenido, con especial énfasis en los rasgos a medir y el procedimiento de aplicación. El trabajo resultante se presentará al Subdirector de Recursos Humanos, quien lo llevará a la Junta de Administración para su aprobación.

La formación del Comité fue por iniciativa del sustentante y su participación en él fue la de planear las actividades y recopilar los resultados. De esta forma el trabajo del Comité fue la parte medular de la metodología del diseño del instrumento.

En este Capítulo se integrará el instrumento final de acuerdo a los resultados obtenidos por el Comité y lo expuesto en los capítulos anteriores.

La propuesta del sistema de incentivos derivado de esta técnica de evaluación del desempeño es sólo un ejemplo de lo que se podrá realizar a partir de la primera aplicación del instrumento, pero aún no se puede precisar con exactitud el tipo de incentivos o el presupuesto autorizado para este concepto.

A) FRECUENCIA DE LA APLICACION.

La frecuencia con que se aplicará el instrumento es importante para su correcto funcionamiento. Intervalos muy largos no permitirían apreciar adecuadamente el desempeño cotidiano del empleado y serían vulnerables a la rotación del personal. Por otro lado, periodos muy cortos podrían estar afectados por la ciclicidad de variables externas al puesto. La experiencia anterior con intervalos de un año entre evaluaciones indicó que eran demasiado largos; por esta razón se determinó un intervalo de seis meses entre evaluaciones. Con el fin de no interferir en periodos de mayor carga de trabajo y maximizar la oportunidad de la información en la elaboración de la planeación de la capacitación y el otorgamiento de incentivos, los meses en que se realizará la aplicación del instrumento serán marzo y septiembre.

La evaluación semestral no quiere decir que el evaluador sólo — se concentre en el desempeño del subordinado cada seis meses, o que toda la retroalimentación necesaria durante el semestre se — proporcione en una sola entrevista. La labor cotidiana de supervisión incluye la retroalimentación oportuna necesaria y una constante medición de resultados como parte del proceso de control — administrativo, de modo que esta función es continua, pero se registrará en el instrumento de forma semestral.

B) EVALUADOR.

Para ser congruente con el sistema de Administración por Objetivos, se decidió utilizar el sistema vertical descendente de evaluación. Esto quiere decir que el evaluador será el supervisor — directo del evaluado. Las ventajas de esto son las siguientes:

1. El supervisor establece junto con el empleado los objetivos — por lo que conoce bien qué es lo que se evalúa.
2. La interacción laboral entre los dos es alta.
3. Al autorizar las descripciones de puestos, los supervisores — conocen a fondo el propósito, actividades, relaciones, condiciones especiales de trabajo, volúmenes y otras características del puesto.

C) ESCALA.

En la elección de la escala es tan importante la población a evaluar como la que evalúa. Estas son algunas de las características importantes a tomar en cuenta al elegir la escala; cada supervisor evaluará a un número de entre dos y ocho ejecutivos de la empresa, se evaluarán características cualitativas y cuantitativas, los evaluadores no tienen un entrenamiento especial para hacer mediciones de la personalidad especializadas, la frecuencia de la evaluación hará que cada supervisor dedique, a razón de una evaluación por día, una semana en promedio para requisitar los formatos. Todo esto obliga a usar una escala que sea de uso sencillo y rápido. Examinando las técnicas descritas en el capítulo III, se decidió que la que mejor resuelve estas necesidades es la escala discontinua numérica.

Esta escala consta de cinco grados y tiene los siguientes significados:

- 5: Desempeño muy bueno, sobrepasa con mucho lo requerido por el puesto.
- 4: Desempeño bueno, logra sobrepasar lo requerido por el puesto.
- 3: Desempeño normal, logra lo requerido por el puesto.
- 2: Desempeño deficiente, no logra lo requerido por el puesto.
- 1: Desempeño muy deficiente, sus resultados son muy inferiores a

lo requerido por el puesto.

Esta escala será usada para calificar los rasgos y aparecerá a—
bajo de cada uno de ellos.

D) INSTRUCCIONES.

Como cualquier instrumento diseñado para ser usado por varias per—
sonas, éste debe contar con instrucciones generales para asegu—
rar que todos los que lo usen sepan qué hacer. Estas instruccio—
nes deben ser precisas y claras para que sean interpretadas de —
la misma manera. Aparte de estas instrucciones generales, que a—
parecerán en la carátula del instrumento, habrá instrucciones —
particulares en donde sea necesario. Las instrucciones del ins—
trumento son las siguientes:

1. El presente formato de evaluación del desempeño es un instru—
mento para obtener información acerca de la actuación del em—
pleado en su puesto y de sus posibilidades de crecimiento la—
boral.

Esta instrucción pretende que el evaluador sepa qué es el instru—
mento que va a usar y desechar falsas expectativas acerca de sus
funciones.

2. Este instrumento debe ser aplicado a todos aquellos empleados
que tengan personal a su cargo.

Esta pretende definir la población a la que va dirigido. Los puestos que tienen personal a su cargo incluyen supervisor, jefe, Gerente, y otros puestos staff.

3. El evaluador deberá preparar con anticipación la entrevista de evaluación reuniendo toda la información necesaria para llenar correctamente este formato, considerando únicamente el periodo que abarca la presente evaluación.

La entrevista de evaluación será sólo un resumen de la retroalimentación continua que debe hacer el evaluador. Para registrar los resultados del periodo, es necesario que la evaluación tenga la base escrita de los resultados del evaluado y que se discutan durante una entrevista.

4. Durante la entrevista de evaluación propicie un clima de cordialidad que permita adoptar una actitud crítica de ambas partes.

La entrevista de evaluación servirá para proporcionar retroalimentación tanto al evaluado como al evaluador. Para que esta retroalimentación tenga efecto, debe ocurrir en un ambiente donde se fomente la cooperación y exista cordialidad.

5. No omita ninguna respuesta. El significado de la evaluación depende de que toda la información sea proporcionada.

Con esto se trata de que el evaluador tenga conciencia de que o-

mitir respuestas puede alterar el significado del instrumento o hacerlo inutilizable.

E) CONTENIDO DE LA EVALUACION.

En base a las necesidades de información, se decidió el contenido, explicado en el capítulo anterior, y en base a éste se decidió que la forma de obtener dicha información que mejor se adapta a la empresa, es la siguiente:

1. Datos generales.

En esta sección el evaluador debe anotar todos los datos de identificación, por que la única forma de hacerlo es mediante la complementación de cada dato. Para fines de la presentación del instrumento, el orden es el siguiente:

- a) Nombre.
- b) Registro.
- c) Puesto en que se evalúa.
- d) Antigüedad en el puesto.
- e) Antigüedad en la empresa.
- f) Periodo que se evalúa.
- g) Edad.
- h) Sexo.

- i) Estado civil.
- j) Ultimo grado de estudios.
- k) Otros estudios.
- l) Gerencia.
- m) Evaluador.

2. Evaluación de rasgos.

En esta parte se aplicará la escala mencionada al principio de este capítulo para evaluar los aspectos del comportamiento que resultaron importantes en el desempeño de los empleados. Las frases diseñadas para evaluarlos son las siguientes:

a) Conocimientos.

Los conocimientos del individuo en relación a los requeridos por el puesto.

b) Relaciones sociales.

La habilidad del evaluado para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones.

c) Iniciativa.

La capacidad del evaluado para proponer e implementar acciones que mejoren sus resultados y los de sus subordinados.

d) Cooperación.

La disposición para ayudar a otros a lograr sus objetivos.

e) Solución de problemas.

La capacidad para resolver situaciones inusuales que se le presenten en el desarrollo de sus funciones.

f) Habilidad de supervisión.

La habilidad del evaluado para aprovechar los recursos asignados a su área y dirigir a sus subordinados al logro de sus objetivos.

A cada uno de estos rasgos se le asignará una importancia o peso relativo que se multiplicará por el valor de la calificación asignada por el supervisor. Los pesos relativos se aplicarán por igual a todos los empleados evaluados en el mismo período. La puntuación final obtenida por el evaluado en esta sección será la suma de las puntuaciones de cada rasgo.

3. Evaluación de resultados.

La importancia de el logro de los objetivos de cada empleado hizo necesario que se le asignara una sección aparte. En este apartado será necesario que el evaluador anote los objetivos del subordinado para el período a evaluarse, les asigne un peso o importancia relativa y evalúe el grado en que los cumplió. Estos objetivos estarán clasificados en:

a) Metas de rutina.

Son los objetivos relacionados con las actividades que se

encuentran en la descripción de puesto del evaluado. No es necesario especificar un objetivo por cada una de esas funciones, sino sólo de las más importantes para ese empleado y para ese período.

b) Metas creativas.

Usualmente estas metas comprenden dos tipos generales, las extrínsecas, que consisten en la introducción de ideas nuevas a la empresa desde el exterior, e intrínsecas, que consisten en el descubrimiento de nuevas formas, combinaciones y métodos para realizar mejor una tarea actual.

c) Metas de desarrollo personal.

Son aquellas que implican adquirir habilidades personales que cuando se adquieren le permiten al empleado desempeñar mejor sus tareas.

En este mismo apartado habrá una columna para uso exclusivo del personal del área de Recursos Humanos en la que se asignará una puntuación a cada objetivo, obtenida multiplicando su importancia relativa por el porcentaje de logro del evaluado. La importancia relativa se obtendrá de dividir cien puntos entre los objetivos fijados, cuyo número puede ser variable. En todos los casos la suma de puntos debe ser cien. La escala para evaluar el logro del evaluado se expresará en porcentajes por ser lo más adecuado a aplicarse a objetivos cuantificables.

La puntuación final de esta sección será la suma de las puntuaciones obtenidas en cada objetivo.

4. Desarrollo.

Cumpliendo con el objetivo de que el instrumento sea sencillo y práctico, en esta sección se obtendrá la información mínima indispensable para basar una decisión que implique un movimiento del evaluado. La información se obtendrá de la siguiente manera:

a) Disponibilidad para viajar.

¿Está usted dispuesto a viajar como parte de su puesto?

SI () NO ()

b) Disponibilidad para radicar en otra plaza.

¿Está usted dispuesto a radicar en otra ciudad?

SI () NO ()

c) Reemplazos.

En caso de que el puesto del evaluado quedara vacante, indí que sus reemplazos mas idóneos.

5. Capacitación.

Como complemento a la detección de necesidades de capacitación de la empresa, se requerirá la siguiente información:

a) Adiestramiento.

Anote los aspectos mas importantes que es necesario reforzar para que el empleado aumente su eficiencia en el puesto.

- Conocimientos.
- Actitudes.
- Habilidades o destrezas.

b) Capacitación.

Anote los aspectos que es necesario reforzar para que el -
evaluado pueda tener desarrollo dentro de la empresa.

- Conocimientos.
- Actitudes.

6. Comentarios.

La información que el evaluador o que el evaluado puedan pro-
porcionar aun cuando no sea requerida específicamente puede -
resultar de tanto valor como la que sí se requiere. Por esto,
cada rasgo tendrá un espacio para comentarios, así como la e-
valuación de objetivos, y los comentarios finales, tanto del
evaluador como del evaluado.

7. Autorizaciones.

Para que el formato de evaluación del desempeño tenga valor -
deberá contar con las firmas de visto bueno por parte del eva-
luado, del evaluador, del supervisor de ambos y una firma de
revisado por parte del área de recursos humanos. Sin la firma
de cualquiera de estas partes, no se podrá realizar trámite -
alguno en base a ese instrumento.

F) INTEGRACION DEL INSTRUMENTO.

Integrando estos aspectos, el instrumento es el siguiente:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO .
EJECUTIVOS.

I. DATOS GENERALES.

NOMBRE _____ REGISTRO _____
PUESTO EN QUE SE EVALUA _____
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA _____
PERIODO EN QUE SE EVALUA: DE _____ A _____
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS _____
EDAD _____ SEXO _____ ESTADO CIVIL _____
GERENCIA _____
EVALUADOR _____

II. INSTRUCCIONES GENERALES.

1. El presente formato de evaluación del desempeño es un instrumento para - obtener información acerca de la actuación del empleado en su puesto y - de sus posibilidades de crecimiento laboral.
2. Este instrumento deberá ser aplicado a todos aquellos empleados que tengan personal a su cargo.
3. El evaluador deberá preparar con anticipación la entrevista de evaluación, reuniendo toda la información necesaria para llenar correctamente este formato, considerando únicamente el periodo que abarca la presente evaluación.
4. Durante la entrevista de evaluación propicie un clima de cordialidad que permita adoptar una actitud crítica de ambas partes.
5. No omita ninguna respuesta. El significado de toda la evaluación depende de que toda la información sea proporcionada.

III. ESCALA.

CALIFICACION	SIGNIFICADO
5	Desempeño muy bueno, sobrepasa con mucho lo requerido por el puesto.
4	Desempeño bueno, logra sobrepasar lo requerido por el puesto.
3	Desempeño normal, logra lo requerido por el puesto.
2	Desempeño deficiente, no logra lo requerido por el puesto.
1	Desempeño muy deficiente, sus resultados son muy inferiores a lo requerido por el puesto.

IV. FACTORES DEL DESEMPEÑO.

Evalúe cada uno de los siguientes rasgos del evaluado señalando el grado de la escala que mejor describa su comportamiento.

1. Conocimientos.

Los conocimientos del empleado en relación a los requeridos por el puesto.

1 2 3 4 5

Comentarios _____

2. Relaciones interpersonales.

La habilidad del evaluado para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones.

5 4 3 2 1

Comentarios _____

3. Iniciativa.

La capacidad del evaluado para proponer e implementar acciones que mejoren sus resultados y los de sus subordinados.

1 2 3 4 5

Comentarios _____

4. Cooperación.

La disposición para ayudar a otros a lograr sus objetivos.

5 4 3 2 1

Comentarios _____

5. Solución de problemas.

La capacidad para resolver situaciones inusuales que se le presentan en el desarrollo de sus funciones.

1 2 3 4 5

Comentarios _____

6. Habilidad de supervisión.

La habilidad del evaluado para aprovechar los recursos asignados a su área y dirigir a sus subordinados al logro de sus objetivos.

5 4 3 2 1

Comentarios _____

V. EVALUACION DE RESULTADOS.

Instrucciones:

- Anote los objetivos asignados al empleado en la columna a).
- Asigne un peso a cada uno de modo que la suma de ellos sea 100 puntos, en la columna b).
- Califique comparando los resultados contra el objetivo y anote el resultado expresado en porcentaje en la columna c).
- Anote sus comentarios en la columna d).

a) OBJETIVOS b) PESO c) CALIF d) COMENTARIOS

Metas de rutina

Metas de creatividad

Metas de desarrollo personal

SUMA: 100

VI. DESARROLLO.

1. ¿Está usted dispuesto a viajar como parte de su puesto?

SI ()

NO ()

2. ¿Está usted dispuesto a radicar en otra ciudad?

SI ()

NO ()

Cuáles _____

3. En caso de que el puesto del evaluado quedara vacante, indique sus -
reemplazos mas idóneos.

NOMBRE

REGISTRO

PUESTO

NOMBRE	REGISTRO	PUESTO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

V. CAPACITACION

1. Adiestramiento.

Anote los aspectos mas importantes que es necesario reforzar para que el empleado aumente su eficiencia en su puesto.

a) Conocimientos: _____

b) Actitudes: _____

c) Habilidades o destrezas: _____

2. Capacitación.

Anote los aspectos que es necesario reforzar para que el evaluado pua
de tener desarrollo dentro de la empresa.

a) Conocimientos: _____

b) Actitudes: _____

VI. COMENTARIOS.

1. Comentarios finales del evaluador _____

2. Comentarios finales del evaluado _____

VII. AUTORIZACIONES.

Vo. Bo. Evaluado.

Nombre: _____ Registro _____ Firma _____

Vo. Bo. Evaluador.

Nombre: _____ Registro _____ Firma _____

Vo. Bo. Supervisor de ambos.

Nombre: _____ Registro _____ Firma _____

Revisado por Gerencia de Administración de Sueldos.

Nombre: _____ Registro _____ Firma _____

G) PROPUESTA PARA PUNTUAR LOS RESULTADOS.

La decisión de otorgarle un peso relativo a cada factor evaluado afecta a todos los empleados de la empresa, por lo que la propuesta que aquí se presenta deberá ser aprobada por un comité de un nivel adecuado. Los pesos definitivos y el procedimiento para otorgar una puntuación final no serán conocidos por los evaluadores, por lo que ellos no sabrán la calificación que le están dando a su subordinado.

1. Rasgos.

Por la importancia de la evaluación tanto de los rasgos como de los resultados, se decidió que se otorgaría una calificación por cada uno de ellos. El peso que se otorgará a cada rasgo es el siguiente:

- a) Conocimientos: 20 puntos.
- b) Relaciones interpersonales: 10 puntos.
- c) Iniciativa: 25 puntos.
- d) Cooperación: 15 puntos.
- e) Solución de problemas: 15 puntos.
- f) Habilidad de supervisión: 15 puntos.

De esta forma, la calificación máxima a la que puede aspirar

un empleado es de 500 puntos, que se otorgará a aquél empleado que obtenga la calificación de 5 en todos los rasgos.

2. Resultados.

En este aspecto el peso lo asignará el supervisor, por lo que el valor no se puede predeterminedar. En el caso de la calificación, el expresarla en porcentajes abre la posibilidad de que existan calificaciones mayores al 100%, y con un límite superior indefinido. En este caso no existe una puntuación máxima a la que pueda aspirar el empleado.

3. Otorgamiento de incentivos.

Como parte del objetivo de ayudar a compensar adecuadamente a los empleados, los resultados de la evaluación del desempeño serán la base para otorgar incentivos a los empleados de mejor desempeño. Como existen dos calificaciones igual de valiosas, una de las cuales no tiene un rango de puntuaciones predefinido, se propone que el procedimiento para seleccionar a los empleados de mejor desempeño se base en una distribución que vaya de la calificación menor a la mayor, en ambas calificaciones y dividida en percentiles. Asignando como puntos el número de percentil en que se encuentren quienes sumen entre las dos las siguientes puntuaciones se harán acreedores a los siguientes incentivos:

De 180 a 200: 5 días de sueldo.

De 160 a 179: 3 días de sueldo.

De 140 a 159: 1 día de sueldo.

Esta cantidad deberá entregarse como compensación especial — por única vez y será independiente de otros incentivos simbólicos o en especie que pueda otorgar la empresa.

CAPITULO VI .
CONCLUSIONES

Como se ha visto, la Evaluación del Desempeño es una actividad de gran utilidad para la empresa. Su relación con el elemento principal de la administración, el comportamiento de las personas, lo hacen un instrumento inapreciable en cualquier programa que busque la mejora dentro de las organizaciones.

En el entorno actual, con la búsqueda de la calidad y la productividad como objetivo principal de las empresas, el papel de la Evaluación del Desempeño crece y adquiere mayor importancia a cada instante. Este trabajo es un ejemplo de la necesidad de las organizaciones por mejores sistemas de evaluación de su personal; las conclusiones obtenidas de este trabajo son las siguientes:

1. La función de evaluación del desempeño debe estar guiada por objetivos claros y una filosofía de Recursos Humanos definida. Las decisiones basadas en esta técnica pueden no beneficiar e incluso perjudicar al personal si no están debidamente encauzadas. Además, para que los objetivos se cumplan debe existir una estrecha comunicación entre las áreas usuarias y así conocer mejor las necesidades de información.
2. En el diseño del instrumento se debe considerar el giro de la empresa, la estructura organizacional y funcional así como el apego a la Planeación Estratégica de la empresa.

inmediato u otra persona. Aunque hasta el momento está lejos el establecimiento de criterios que no dependan del juicio del evaluador, la evaluación que propone la Administración por Objetivos constituye un paso adelante en esa dirección, pues se establecen metas conjuntas y se evalúan de la misma manera.

El estudio de los instrumentos, la función y los resultados de la evaluación del desempeño va a cobrar mayor importancia en el futuro cercano, en ella los Psicólogos del Trabajo deben figurar como la vanguardia. Los profesionistas de otras carreras muy posiblemente no poseen los elementos necesarios para diseñar los instrumentos y para aplicar los resultados. Otra área en donde se puede contribuir la constituyen los estudios de productividad y calidad y el establecimiento de estándares para los empleados.

De este trabajo directamente se proponen dos temas de investigación, la correlación de resultados entre la puntuación obtenida en la medición de los rasgos de los empleados y del logro de sus objetivos. Los posibles resultados de esta comparación es que la puntuación de los rasgos sea mayor a la de los objetivos, que sea el contrario o que sean iguales. En base a esta comparación se pueden establecer hipótesis y obtener perfiles que permitirían tomar acciones más concretas de capacitación y de planeación de carrera. El otro tema es la correlación de los resultados de la evaluación del desempeño con las pruebas utilizadas en la selección de los empleados con poca antigüedad. La función primordial de esta investigación sería evaluar el proceso de selección, en particular las baterías usadas, pero tam

3. Las características a evaluar deben ser seleccionadas y ponderadas por varias personas. La complejidad estructural y funcional de las organizaciones hace imposible que una sola persona conozca las necesidades, funciones y proyectos de sus áreas y menos las características que son importantes en sus empleados. Existen en las empresas cuyos colaboradores conocen el funcionamiento de partes de la empresa como Selección de Personal, Capacitación de Personal, Auditoría, Sistemas y Procedimientos, Sueldos y Compensaciones y Organización y Métodos, con la participación de elementos de ellas se puede lograr una visión mas completa de la empresa y un diseño mas apegado a las necesidades reales.
4. Para resolver los problemas que implica evaluar los logros del empleado en un sistema de Administración por Objetivos, es necesario utilizar un cuadro como el incluido en el formato propuesto en la sección de evaluación de objetivos. Este sistema de administración ofrece la oportunidad de mostrar que la empresa se interesa en el nivel de desempeño alcanzado por el empleado y en el logro de sus metas personales.
5. El manejo estadístico de los datos no debe ser una etapa que tome mucho tiempo, si se cuenta con una microcomputadora basta con definir los procesos a realizarse. El cálculo de los resultados toma segundos, dejando así tiempo disponible para actividades que requieren de la intervención directa del encargado de la función.

La realización de este trabajo también permitió observar que las técnicas disponibles dependen del evaluador, sea éste su superior -

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1986.
2. ARMSTRONG, Michael. Manual de Técnicos Gerenciales. Legis, Fondo Editorial. Colombia, 1986.
3. CHAUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial CECSA. México, 1985.
4. GRADOS y CASTRO. Calificación de Méritos. Editorial Trillas. México, 1983.
5. HUSE y BOWDITCH. El Comportamiento Humano en la Organización. — Editorial SITEVA. México, 1986.
6. JOHNSON, KAST y ROSENBERG. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Editorial Limusa. México, 1983.
7. MARQUEZ Estrada, María de Lourdes. Estudio Exploratorio sobre la Evaluación de Personal en 30 Organizaciones. U.N.A.M. México, - 1989.
8. CUDORIE, George. Administración por Objetivos. Editorial Limusa. México, 1989.

9. ORTUETA, Ramón de Lucas. Técnicas de Dirección de Personal. Editorial Limusa. México, 1985.
10. ROEDINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México, 1987.

Para asegurar la validez del contenido del instrumento, se le pidió a una muestra de los supervisores de la empresa que correlacionaran los nombres de los rasgos a medir con las definiciones que se usaron para evaluarlos. La muestra fue seleccionada por tener cuando menos el nivel académico de licenciatura y se utilizó el formato de la página siguiente. En los 14 aplicados, las respuestas fueron correctas. El rasgo incluido como distractor, responsabilidad, no fue incluido en las respuestas en ningún caso y los comentarios de los supervisores al conocer que se utilizarían en la evaluación del desempeño fué que eran adecuados y su aplicación a casos particulares.

NOMBRE _____

INSTRUCCIONES: Relacione ambas columnas anotando el número del factor de la izquierda en el paréntesis que contenga su definición.

- | | | |
|-------------------------------|-----|--|
| 1. INICIATIVA | () | Conocimientos del empleado en relación a los requeridos por el puesto. |
| 2. RESPONSABILIDAD | () | Habilidad para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones. |
| 3. COOPERACION. | () | Capacidad para proponer e implementar acciones que mejoren sus resultados y los de sus subordinados. |
| 4. HABILIDAD DE SUPERVISION. | () | Disposición para ayudar a otros a lograr sus objetivos. |
| 5. CONOCIMIENTOS. | () | Capacidad para resolver situaciones inusuales que se presenten en el desarrollo de sus funciones. |
| 6. SOLUCION DE PROBLEMAS. | () | Habilidad para aprovechar los recursos asignados a su área y dirigir a sus subordinados al logro de sus objetivos. |
| 7. RELACIONES INTERPERSONALES | () | |