

875202

2
28



UNIVERSIDAD VILLA RICA

Facultad de Contaduría y Administración
Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

"Diagnóstico de la Funcionabilidad de la
Evaluación del Desempeño del Personal
en la Ciudad de Veracruz"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

Adriana Guadalupe Bucu Hebrún

Director de Tesis
ING. MBA, FEDERICO E. AVILA VINAY

Revisor de Tesis
C.P. MBA. RAMON RIOS ESPINOSA

H. VERACRUZ, VER.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1993.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Introducción.....	01
1. Metodología de la investigación.....	03
1.1.- Definición del problema.....	03
1.2.- Justificación.....	05
1.3.- Delimitación de objetivos.....	07
1.4.- Hipótesis.....	07
2. Administración de Recursos Humanos.....	08
2.1.- Conceptos y Definiciones.....	08
2.2.- Antecedentes de la administración de Recursos Humanos.....	10
2.3.- Objetivos y Funciones de la Dirección de Recursos Humanos.....	15
2.4.- Organización del departamento de personal.....	20
2.5.- Importancia de la evaluación del desempeño en los Recursos Humanos.....	25
3. Evaluación del desempeño.....	26
3.1.- Introducción.....	26
3.2.- Antecedentes históricos.....	28
3.3.- Objetivos de la evaluación del desempeño.....	29

3.4.- Programa de evaluación.....	42
3.5.- Requisitos de los criterios de ejecución.....	45
3.6.- Obstáculos a los sistemas de una evaluación efectiva.....	48
3.7.- Métodos de evaluación del desempeño.....	62
IV. Resultados de la investigación.....	75
4.1.- Recopilación de la información.....	75
4.2.- Análisis y evaluación de la información.....	91
4.3.- Evaluación de la información (conclusión por variable).....	99
4.4.- Resumen general de la investigación.....	103
Apéndices.....	106
Conclusiones.....	118
Obras Citadas.....	123
Bibliografía.....	124

INTRODUCCION.

Cuando un empleado es seleccionado, contratado, colocado, inducido y entrenado para un determinado trabajo, tiene derecho a conocer de vez en cuando el lugar que alcanza con relación a los esperados estándares de ejecución de trabajo. Su supervisor tiene la responsabilidad de proporcionarle esta información. La posibilidad de ascenso o mejora es también muy importante para la mayoría de los nuevos empleados. Desean saber qué es lo que pueden hacer para mejorar su ejecución y para prepararse para mejores trabajos. Por lo tanto, una firme y sólida política de promoción es parte vital de un programa de personal, y un plan aceptable de evaluación del desempeño de los trabajadores puede ser un auxiliar valioso en la administración de esta política.

Muchas organizaciones han adoptado alguna forma de calificación sistemática para sus empleados (llamada también "calificación de mérito"), como medio de ayudar a los supervisores a evaluar el trabajo de cada uno de ellos. Las calificaciones se han empleado muy a menudo como base para la selección de candidatos a trabajos mejores o para hacer "méritos" (puntuaciones de mejora) en las tasas por hora,

dentro del alcance de los salarios. Las calificaciones son también útiles como una comprobación del éxito del reclutamiento, la selección y la colocación.

Ya sea que se emplee o no un plan formal de calificación, la Gerencia está continuamente calificando a sus empleados. En ausencia de records precisos de ejecución y habilidad, la gerencia debe confiar unicamente y basarse en la opinión que un supervisor tenga del valor relativo de un empleado. Las decisiones apresuradas, erróneas, descuidadas o desviadas, sobre asuntos de suspensión de trabajo y promociones puede ser más lesiva a la moral y a la eficiencia del empleado que las mismas reglas rígidas de antigüedad. Por esta razón, los gerentes modernos han introducido planes formales de evaluación del desempeño, como una ayuda para la consecución de juicios más objetivos y menos desviados, con respecto a la relativa competencia de los empleados individuales.

Esta investigación pretende mostrar las ventajas que contienen los planes formales de evaluación del desempeño, con el objeto de ayudar a su difusión y que cada vez sea mayor el número de empresarios que los utilicen.

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1.1.- DEFINICION DEL PROBLEMA.

Existen pocas empresas que realizan la Evaluación del Desempeño del Personal y las que la hacen tienen muchos problemas por su alto grado de subjetividad, ya que los procesos de Evaluación generalmente utilizados contienen elementos subjetivos que evocan una amplia gama de emociones para la mayoría de los miembros de una organización.

Hay factores que engañan o ciegan durante el proceso de evaluación, son factores que hay que evitar, y que ocasionan problemas.

El personal de las empresas en su gran mayoría presentan serios problemas de ineficiencia y baja productividad que redundan en mala calidad de sus productos y en una deficiente organización, que afectan de manera importante su propia economía y en ocasiones varias, conducen al fracaso a la misma empresa.

Las empresas que realizan la evaluación del desempeño del personal, invierten en programas de desarrollo organizacional y también esperan que las personas se desarrollen y cumplan las metas de los programas. Sin embargo las empresas que recurren a estas evaluaciones después de realizarlas, siguen operando en condiciones similares a las que presentaban, antes de aplicar las mencionadas evaluaciones.

¿Por qué si se practica una evaluación del desempeño, las empresas siguen presentando los mismos problemas que presentaban antes?

¿Por qué las estrategias para corregir las situaciones problemáticas, no dan los resultados esperados si estas emanan de una evaluación del desempeño?

¿Por qué fracasan los programas de evaluación del desempeño del personal en las organizaciones?

1.2.- JUSTIFICACION.

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones y lo más seguro es que seguirán haciendolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado, para alcanzarlos.

La evaluación del desempeño tiene dos finalidades u objetivos básicos, uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la calificación de méritos ayuda a conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas; y conocerlas individualmente y en grupo para contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, y participar a la vez en su realización óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente laboral.

En cuanto al aspecto administrativo se puede mencionar su empleo en la selección de personal adecuado para tipos específicos de puesto, tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, interés, cooperación, etc. de los empleados que ya trabajan en la empresa, para tratar de ubicar en el puesto al individuo más idóneo.

También sirve como base objetiva para justificar aumentos de sueldo que permita determinar a quienes y en qué proporción les serán otorgados, a fin de que funcione como incentivo económico para el desempeño más eficaz en el trabajo y como control de la correlación entre las retribuciones y los rendimientos del personal.

Además, sirve para valorar el potencial de trabajo en una compañía; para fundamentar, elaborar e implementar políticas de personal; para tomarla como base de comparación entre los empleados y justificar así movimientos internos de personal, ascensos, traslados, adiestramientos especiales, capacitación, etc. y también como medio de analizar y valorar problemas individuales y de grupo en el trabajo.

Por todo lo anterior, se considera de gran importancia investigar cómo funciona la evaluación del desempeño del personal en la empresas de la ciudad de Veracruz.

1.3.- DELIMITACION DE OBJETIVOS.

1.- Se pretende con el presente estudio saber si las empresas en la ciudad de Veracruz aplican planes formales de Evaluación del desempeño y de ser así, por qué éstos no proporcionan los resultados esperados en la productividad y en el logro de los objetivos de las empresas.

2.- Al mismo tiempo se pretende mostrar las ventajas que contienen los planes formales de evaluación del desempeño del personal, con el objeto de ayudar a su difusión y que cada vez sea mayor el número de empresarios que los utilicen.

1.4.- HIPOTESIS.

1.- Las evaluaciones del desempeño del personal que realizan las empresas tienen poco alcance o éxito en sus logros y por lo tanto no dan los resultados esperados, debido a que los procedimientos empleados son empíricos y subjetivos y se apartan de los sistemas formales que han sido creados por los diferentes especialistas en la materia, además de la falta de sistemas de seguimiento para este tipo de programas que tienen las empresas en la ciudad de Veracruz.

II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

2.1.- CONCEPTOS Y DEFINICIONES.

De los tres factores con que cuenta la empresa para realizar sus funciones productivas (capital, trabajo y mercancías), los recursos humanos, tienen una gran importancia. Aunque ninguno de estos elementos pueden faltar en el manejo de las empresas, todos los negocios para ser considerados como tales, necesitan los recursos financieros, humanos y materiales.

La importancia de los recursos humanos consiste en que al compararlos con los otros dos, muestran una diferencia en el tipo de técnica administrativa con que se les dirige y controla. Dirigir las finanzas o la producción de una empresa implica un proceso definido, donde se conocen con bastante exactitud las relaciones entre causa y efecto; en cambio para dirigir al personal hay que enfrentarse con el problema de la conducta humana, que suele ser imprevisible

en cuanto a las causas del comportamiento que adopten y sus repercusiones.

Las personas son el elemento común en todas las organizaciones, crean objetivos, desarrollan innovaciones y las realizan (por las que se alaba a las organizaciones). Cuando se ven desde el punto de vista empresa, las personas son Recursos, no inanimados como los materiales o el capital, sino Recursos Humanos, que sin ellos las organizaciones no pueden existir.

La administración de personal surge precisamente con la relación entre hombres que se organizan en una empresa.

"El hombre tiene varias facultades interiores, metas, deseos que han de realizarse por medio del trabajo. Si hay un puesto que satisfaga plenamente las necesidades e intereses del trabajador, desde las fisiológicas básicas, de seguridad, hasta las de condición social, estimación y autorrealización, ¿que mejor para él que desarrollar sus habilidades en ese puesto?. Y así como patrón, se logra la contratación del mejor hombre para cada uno de los puestos, y se alcanzan en forma óptima las metas de la empresa".¹

Así pues, se verá que la Administración de Personal según la define Fernando Arias Galicia "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos,

las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general"2

Al analizar las relaciones humanas, es importante el conocimiento de las necesidades de los trabajadores, la reacción entre sus relaciones y el trabajo, así como el medio en el que se llevan a cabo; esto no quiere decir que los objetivos estén específicamente determinados para satisfacer los deseos o necesidades del grupo, o que se tengan que resolver los problemas personales de los subordinados, no, la importancia de estas relaciones en la empresa, radica en el hecho de que se tomen en cuenta factores humanos, al llevar a cabo las funciones administrativas.

Por lo tanto se entiende por Relaciones Humanas la integración del elemento humano para el máximo aprovechamiento de su eficacia, mediante la satisfacción de sus necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre todo el personal.

Es frecuente encontrar en las empresas, trabajadores entusiastas, eficaces, interesados en su trabajo y en la problemática de la organización, etc., todo lo cual supone que las relaciones humanas que existen son buenas, sin embargo, en ocasiones sucede todo lo contrario, los trabajadores no realizan su trabajo adecuadamente debido a

frustraciones, mal humor, confusión en cuanto a la autoridad, actitudes negativas, etc., de donde se deriva que las relaciones humanas imperantes se consideran inadecuadas y, por lo tanto, existe una administración de personal deficiente.

Así pues, cabe mencionar que, "La administración de personal no es una responsabilidad que un gerente puede dejar completamente a otro. Los administradores pueden obtener, consejos y ayuda, para administrar a su personal, de otros administradores profesionales y técnicos que tienen una competencia especial en personas, relaciones de trabajo o relaciones industriales. Sin embargo, cada Gerente retiene sus responsabilidades personales para administrar a la gente. Esto es verdadero debido, simplemente, a que la administración de personal es el corazón y esencia de un Gerente".³

También como lo dice Kappel Frederick R. "Las personas son nuestro recurso más importante -y como yo lo considero-, cada jefe de personas debe ser su propio jefe de personal. La administración de personal, no es algo que usted puede delegar al departamento de personal".⁴

Por consiguiente, la buena administración de personal ayuda a los individuos a que desarrollen capacidades hasta donde sea humanamente posible, así como también a que se

encuentren satisfechos en el trabajo individualmente y que se sientan que forman parte de un grupo de trabajo.

2.2.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Posiblemente pueda considerarse como padre de la administración de personal a Robert Owen, quien en el siglo pasado otorgó prestaciones sociales importantes a los trabajadores, tales como los planes de vivienda; después de muchos años, otros empresarios con visión social en los Estados Unidos y en Europa, implantaron lo que podríamos considerar el primer trabajo de personal: fueron los planes de asistencia social.

Era responsabilidad del encargado de asistencia social ayudar a los trabajadores y a sus familias a enfrentar problemas personales de naturaleza económica, médica, de alojamiento u otros.

A pesar de la conciencia filantrópica de algunas empresas, el movimiento sindicalista mundial presionó para que se legislaran ordenanzas de protección social, y así nació la institución del seguro social.

Así mismo y durante el transcurso de este siglo, han habido otros importantes avances en materia de legislación

sobre seguridad o bienestar social, por lo que se han generado nuevas obligaciones de las organizaciones como empleadores para proteger al trabajador.

La evolución de la administración de recursos humanos ha sido resultado de cambios de condiciones y necesidades de la sociedad, en la medida en que los países han avanzado socialmente y los gobiernos han presionado a las empresas en materia de administración de personal.

También esta disciplina ha investigado y acumulado experiencias que están contribuyendo a la formación de un acervo de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal a hacerlo más eficientemente.

En su estado rudimentario, la dirección de personal fue responsabilidad de cada supervisor de departamento. A medida que el trabajo del supervisor se volvía más complicado, la responsabilidad de ciertas actividades de personal fue asumida por un encargado de personal, para llevar registros y controles. Posteriormente esta actividad inicial de mantenimiento de registros, ha ido gradualmente ganando terreno, incluyendo el reclutamiento y selección de empleados, su adiestramiento, desarrollo, administración de sueldos, salarios y prestaciones, evaluación del desempeño y relaciones laborales de la organización.

El papel del administrador de personal es asesorar a los supervisores y administradores en el desempeño de sus responsabilidades, así como vigilar que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos. En esta condición, el administrador de personal coordina todas las funciones relativas a asuntos de personal para asegurarse de que se ejecuten adecuadamente.

Se ha logrado una especialización en la administración de personal mediante el creciente reconocimiento que las organizaciones y la sociedad han ido otorgando, lo cual ha coincidido con la profesionalización de la materia como lo indica el creciente interés por estudiar esta disciplina y el volumen de investigaciones y literatura entorno a ella.

Precisamente, como la sociedad le da cada vez más importancia a la materia, las organizaciones están presionadas para administrar mejor las funciones de personal. A la inversa, las prácticas de la administración de personal dentro de las organizaciones tienen un impacto sobre la comunidad. Cada organización internamente tiene su cultura y ella determina la manera como se llevan a cabo las prácticas de administrar al personal. La manera como se realizan dichas funciones, a su vez, afecta al medio ambiente interno de la organización.

2.3.- OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

A medida que los desafíos de la sociedad han ido aumentando su nivel de complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de la Dirección de Recursos Humanos, denominado también Dirección de Personal, cuyo objetivo es mejorar la eficacia de los Recursos Humanos de las organizaciones, esta finalidad guió el estudio y la práctica de la dirección de recursos humanos. Teóricamente para el estudio de la Dirección de Recursos Humanos se requiere describir las actividades que realiza el Gerente de Recursos Humanos, así como también de una indicación de lo que debería hacer. Ya en la práctica esta finalidad exige que los recursos humanos contribuyan, en forma directa o indirecta, al mejoramiento de la eficacia de las organizaciones por lo tanto podemos definir que la finalidad de la dirección de los recursos humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente y para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la dirección de los Recursos Humanos deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas.

Arias Galicia reconoce que los objetivos de la dirección de Recursos Humanos son desarrollar y administrar

políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, con el objetivo que redundará en beneficio de la organización y la colectividad.

Keith Davis resume los objetivos de la dirección de recursos humanos dividiéndolos en 4 grupos, que se mencionan a continuación y que también se representan en forma esquemática en la fig. I.1.⁵

- Objetivo Social.

Se debe entender como el hecho de responsabilizarse ante las necesidades humanas y los desafíos de la sociedad, restringiendo los efectos negativos de esas demandas sobre la organización. Esto es, que las leyes que rigen en el país, pueden en un momento dado limitar las decisiones que se tomen con respecto al personal de la empresa.

- Objetivo de organización.

Reconocer la existencia de una dirección de recursos humanos para contribuir a la eficacia de la organización, sirviendo de enlace con el personal para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales. En resumen, la

dirección de personal debe servir al resto de la empresa. Como ejemplo se puede citar a la capacitación que recibe el personal de la empresa.

- Objetivo Funcional.

Mantener la contribución hecha por la dirección de recursos humanos a un nivel apropiado para las necesidades de la organización. Esto se debe entender de la siguiente manera: El número de personas que laboren en el departamento de personal debe ser proporcional al tamaño de la empresa.

- Objetivo Personal.

Consiste en la ayuda que se le proporciona a los empleados para alcanzar sus metas personales, al menos hasta donde estas incrementen la contribución individual a la organización, y así conservar a los empleados. Se puede interpretar como la recompensa que esperan recibir los empleados como son los sueldos y salarios, las prestaciones como son seguros y vacaciones, la comunicación y el asesoramiento, todas estas técnicas se utilizan para mantener la satisfacción y el buen rendimiento de los empleados.

Si no se llegan a cumplir estos objetivos la dirección de personal debe prepararse para enfrentarse a situaciones conflictivas con los

empleados, y que llegan a ser sumamente delicadas cuando estos empleados se encuentran agrupados como sindicato.

OBJETIVOS DE LA DIRECCION
DE
RECURSOS HUMANOS

ACTIVIDADES

- | | |
|------------------------------|---|
| 1.- OBJETIVO SOCIAL | <ul style="list-style-type: none"> + SOMETIMIENTO LEGAL + SERVICIOS NECESARIOS + RELACION SINDICATO-DIRECCION |
| 2.- OBJETIVO DE ORGANIZACION | <ul style="list-style-type: none"> + PLANEACION DE REC. HUMANOS + RECLUTAMIENTO + SELECCION + CAPACITACION Y DESARROLLO + COLOCACION + ACTIVIDADES DE CONTROL |
| 3.- OBJETIVO FUNCIONAL | <ul style="list-style-type: none"> + EVALUACION + COLOCACION + ACTIVIDADES DE CONTROL |
| 4.- OBJETIVOS PERSONALES | <ul style="list-style-type: none"> + CAPACITACION Y DESARROLLO + EVALUACION + COLOCACION + COMPENSACIONES + ACTIVIDADES DE CONTROL |

La administración de personal tiene como finalidad común la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores, lo que en las actuales circunstancias es indispensable para que exista un verdadero bienestar social, ya que una mayoría abrumadora de la población del país trabaja en el seno de una empresa, y depende de ella para poder subsistir.

Para alcanzar los objetivos mencionados anteriormente, las personas que laboran dentro del departamento de personal se dedican a actividades que conducen a crear una fuerza de trabajo eficaz para la organización. Estas actividades o funciones se llevan a cabo para obtener, desarrollar, aprovechar, evaluar, mantener y conservar empleados.

Existe una gran coincidencia en las funciones que se llevan a efecto en el departamento de personal, dentro de cualquier empresa, pero siempre se deben adecuar al tipo de organización.

"Las funciones del Departamento de Personal son muy variadas, pero están encaminadas a proveer de recursos humanos a la empresa, que le den la capacidad necesaria para desempeñar cada puesto y lograr que todo el personal le preste su más amplia colaboración, pues si el individuo posee esa actividad pero no pone su voluntad, de nada servirá"

Así pues, las funciones de personal son las medidas que se toman para proporcionarle a la organización un grupo de trabajadores eficaces, se mencionan algunas de las más importantes a continuación:

Selección de Personal.-

Que comprende la adquisición de personal, en base al análisis de puestos que se desean cubrir, así como exámenes médicos y psicotécnicos de los solicitantes.

Adiestramiento.-

Refiriéndose a la enseñanza objetiva y práctica, que se imparte al personal de nuevo ingreso, o bien al personal que se promueve a otro departamento. La empresa a través de su departamento de personal proporciona cursos para empleados, que permiten a éstos realizar mejor su trabajo.

Evaluación del Desempeño.-

Es la apreciación sistemática y libre de prejuicios de las cualidades del trabajador.

Periódicamente se evalúa al personal, esto se realiza a través de la técnica denominada Evaluación del Desempeño, la cual proporciona a los trabajadores la necesaria retroalimentación sobre el desempeño en su puesto de trabajo.

y puede ayudar al departamento de personal a identificar sus aspectos débiles, este punto se comenta con mayor amplitud en los siguientes capítulos.

Ascensos.-

Promover a los trabajadores tomando en consideración los requerimientos del puesto y las condiciones personales de quien debe ocuparlos.

Simplificación de Operaciones.-

Aplicar el estudio de tiempos y movimientos para facilitar el trabajo y realizarlo con menor desgaste de energía.

Movilidad del personal.-

Interpretación de las estadísticas sobre altas y bajas, para conocer las causas verdaderas y evitar una movilidad anormal.

Sugerencias.-

La posibilidad de recibir las que presenten los trabajadores acerca de los sistemas o métodos establecidos, para procurar su mejoramiento.

Higiene y seguridad.-

La aplicación de las medidas técnicas de este aspecto tiende a mejorar, en lo posible, el medio en que se trabaja, protegiendo la vida y la salud de los que prestan servicios a la empresa.

Disciplina.-

Esencialmente es hacer que las órdenes, los reglamentos y disposiciones de la empresa se cumplan espontáneamente y por convencimiento; las sanciones, y entre ellas el despido, se aplican en casos extremos.

Servicio al personal.-

El fomento de los deportes, el sistema de comedor, despensas familiares y la atención médica, son algunos de los servicios que se pueden organizar en beneficio de los empleados y trabajadores.

Además se realizan otras funciones, tales como publicidad, recopilación de datos estadísticos, organización de archivos, etc.

2.4.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

La posición jerárquica que debe tener el departamento de personal depende de la magnitud de la empresa.

Si la empresa es mediana o pequeña el departamento de personal suele colocarse en el tercer o cuarto nivel de su organización interna, esto se debe a que las actividades de este departamento se reducen a cuestiones rutinarias, tales como el control de asistencia, pagos de nóminas, pagos al seguro social, etc.

Cuando la empresa crece y se desarrollan nuevas actividades que hacen más complicada la administración de los recursos humanos, ya sea porque las exigencias de los empleados aumenten en importancia y complejidad, es entonces cuando el departamento de personal afronta este crecimiento y las nuevas demandas, elevando su especialización, y se considera que debe ocupar el primer nivel jerárquico dentro de la organización, dependiendo directamente de la Gerencia General o bien de la Dirección, aunque en ciertas organizaciones se da el caso de que el departamento de personal depende de la Presidencia, lo cual se considera innecesario.

Si el departamento de personal se encuentra ocupando el primer nivel, este se organiza en sub-departamentos o

secciones, que corresponden a cada una de las funciones anteriormente mencionadas. Estas secciones integran departamentos especializados tanto en la investigación, como estableciendo y coordinando políticas estructurando sistemas de evaluación y otras técnicas similares que se aplican al total de la empresa. Los diversos puestos que integran cada una de las secciones informan directamente a su jefe inmediato, éstos a su vez entregan resultados, que han sido supervisados por ellos mismos, a la Gerencia que es la encargada de presentar los informes al Director de Personal.

El departamento de personal sólo proporciona servicios a otros departamentos de la organización, considerándosele su autoridad como staff.

Este servicio que proporciona a la organización es de suma importancia ya que a través de sus diversas funciones unificará el criterio, con una política uniforme y aplicando procedimientos adecuados de la Administración de Personal.

2.5.- IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LOS RECURSOS HUMANOS.

Se ha destacado en el presente capítulo, la importancia que se merecen los Recursos Humanos en toda la empresa, desde que se seleccionan, se desarrollan y se incorporan a la misma. Estas actividades que realiza el departamento de personal en forma continua y constante, deben ser

controladas, ya que la actuación de las personas, en los diferentes puestos donde han sido asignados va a indicar si la selección y el entrenamiento han sido los adecuados, y para ello es necesario retroalimentar los esfuerzos personales de cada uno de los empleados. Esta retroalimentación es el resultado de implantar un sistema de evaluación del desempeño.

Sin embargo es común encontrar que Gerentes de otros departamentos, consideran innecesario evaluar el rendimiento de los empleados, argumentando que conocen los aspectos fuertes y las debilidades de los trabajadores que están bajo sus órdenes.

Este criterio es rebatido, porque un sistema de evaluación proporciona registros en forma escrita del desempeño del total de empleados que existan en la empresa, además de que es un modo congruente de comparar a unos empleados con otros, cuando se tomen decisiones relacionadas con el personal, la información que se obtiene después del proceso de evaluación proporciona ciertos beneficios que se exponen a continuación:

- 1.- Mejoramiento del rendimiento.
- 2.- Ajustes de compensaciones.
- 3.- Decisiones de compensaciones.
- 4.- Necesidades de capacitación y desarrollo.

- 5.- Planeación y desarrollo de carreras.
- 6.- Deficiencias en el proceso de cobertura de empleados
- 7.- Inexactitudes de la información.
- 8.- Errores de diseño de empleados.
- 9.- Igualdad de oportunidades de empleo
- 10.- Desafíos externos.⁷

Si se logran alcanzar estos beneficios se obtiene la máxima eficiencia y colaboración en la realización de las metas que se propone alcanzar la empresa.

De hecho siempre se han evaluado las labores, pero esto se ha realizado en una forma empírica, por consecuencia de ello, se cae en el error de basarse en apreciaciones subjetivas y con ello se cometen injusticias en determinados empleados.

Las técnicas de evaluación del desempeño constituyen un instrumento muy importante. Responden para ello a una doble necesidad:

Primero, por parte de la Dirección de Personal, que necesita métodos válidos y objetivos para la medición de las actividades y la capacidad del personal.

Segundo, por parte de los trabajadores que solicitan que sean garantizadas la comunicación y uniformidad del juicio que ameritan la Dirección.

La aplicación de los resultados obtenidos de la evaluación, llevada a las técnicas de retribución, conforma un segundo aspecto de la Dirección de Personal, pero éste debe tener en cuenta el hecho de que la evaluación del desempeño responde a objetivos no exclusivamente salariales, sino que también los que se refieren a traslados, ascensos, promociones, etc.

Así como las técnicas de selección juzgan con anterioridad sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la evaluación del desempeño juzga posteriormente dicha idoneidad.

La evaluación del desempeño permite juzgar una serie de características o factores que se inclinan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un trabajo, y son los siguientes: iniciativa, criterio, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, conocimientos, entusiasmo, sentido de colaboración, etc. Por tanto la evaluación del desempeño contribuye a que se pueda conocer la forma en que el trabajador desempeña su labor.

En esta técnica es considerado únicamente un tiempo específico y al ser establecido por escrito el resultado del juicio que con ella se forma, se puede tener un panorama de la eficiencia y méritos del trabajador a un futuro.

La evaluación del desempeño corresponde únicamente a una persona determinada a diferencia de lo que ocurre con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales; sin embargo, el análisis de puestos sirve de estándar contra el cual va a compararse el desempeño del trabajador.

Es importante señalar que la aplicación de la técnica de evaluación del desempeño tendrá las mejores posibilidades de éxito, si se tiene la información y la cooperación de los interesados, además de ir precedida de un cuidadoso estudio por parte de la Dirección de Personal.

III. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

3.1.- INTRODUCCION.

No todos los empleados se desempeñan en la misma forma, pero a menudo los administradores y supervisores no reconocen importantes diferencias entre los individuos que realizan el mismo trabajo, bien sea debido a que no se han establecido y seguido los requerimientos específicos de ese trabajo, o debido a que no se ha intentado obtener una medición objetiva de la ejecución individual.

Es extremadamente importante, por lo tanto, que tanto el personal de línea como el de staff, reconozca las diferencias importantes en la ejecución y examine su significado en relación con los diferentes factores que contribuyen al rendimiento de una tarea, incluyendo aptitudes, habilidad, motivación, comunicación y ajuste.

La cantidad de producción se determina y se registra fácilmente. Sin embargo, el desempeño de un trabajo que no sea de producción (por ejemplo, el de un gerente, un capataz, una recepcionista o un contador) generalmente es más difícil de evaluar, debido a la naturaleza del trabajo. En muchas ocasiones las personas que desempeñan trabajos no relacionados con producción, son evaluadas en términos de características generales, tales como su habilidad para llevarse bien con otras personas, cualidades para dirigir, confiabilidad e iniciativa, todas las cuales son difíciles de definir. A menos que se definan con precisión estas características pueden llevar a muchas interpretaciones y podrán introducirse errores adicionales a los que comúnmente se encuentran en la evaluación del personal⁸.

La evaluación que un supervisor hace de sus subordinados es sencillamente una extensión de esta tendencia general. En esta última situación sin embargo, es importante que sean comprendidos los principios en que se basa la evaluación del personal y un conocimiento de las características humanas y de los problemas que se presentan al considerar éstas, en relación a los requerimientos de un trabajo.

Desde tiempos atrás, ha sido preocupación constante de todos los empresarios el contar con los recursos necesarios para el desarrollo de su empresa. Así mismo, han visto que

no sólo es contar con los recursos, sino que hay que estar evolucionando según los cambios en el medio ambiente, de tal forma que les permita obtener una máxima eficiencia en la empresa que conlleve al logro de los objetivos por los cuales inició sus operaciones.

El contar con todos los recursos no basta si no se le reconoce al factor humano el valor fundamental que le corresponde, ya que muy poco sirven las materias primas, las máquinas, el dinero, si no son manejadas correctamente por el elemento humano. De hecho toda la administración de una empresa, depende en gran parte de la Administración de Recursos Humanos. Así, será analizado el desempeño del trabajador.

La evaluación del desempeño permite conocer periódicamente a los empleados si su trabajo es deficiente, si se les puede orientar para que lo mejoren o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. Si no se hiciera esta evaluación del desempeño no podría saberse esto, no habría control y si no hay este control no se puede esperar que la empresa funcione adecuadamente.

A través del uso del procedimiento de calificación, la calidad del desempeño del trabajo en todos los niveles puede ser reconocida por la administración, así como por el departamento de personal, quien normalmente tiene la

responsabilidad de establecer y coordinar el programa de evaluación. Por medio de un programa de evaluación formal puede obtenerse una gran cantidad de información, la cual puede usarse como evidencia objetiva que sirva como base para aumentos de sueldo, ascensos, descensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones también pueden servir como comprobación de la efectividad con la cual se están llevando a cabo funciones tales como reclutamiento, selección, pruebas, asignaciones y entrenamiento, a través del programa del departamento de personal.

3.2.- ANTECEDENTES HISTORICOS.

Uno de los pioneros en el área de los programas de evaluación del desempeño fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y bloques de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Primordialmente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El bloque estaba compuesto por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento, el bloque se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante los esfuerzos mencionados, la moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año de 1879 fundó en Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana.

La evaluación del desempeño permaneció estancada por algunos años, y fué hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Durante la primera guerra mundial dos millones de reclutas fueron examinados por medio de la prueba Amy Alpha de habilidad mental y desde entonces los test han jugado un papel importante en la administración de personal, tanto en el sector público como en el privado.

Aunque las pruebas son usadas principalmente para la selección y la clasificación de empleados, también son

útiles en la evaluación de personal para su promoción y en el desarrollo y planeación de sus carreras. En años recientes, sin embargo, algunas organizaciones han encontrado que las pruebas no parecen tener la precisión que se esperaba y como resultado se han utilizado otros métodos de evaluación.

Mientras tanto, otras organizaciones han hecho un esfuerzo concertado para elevar la calidad de sus programas de pruebas a fin de que alcancen los criterios requeridos para hacer de esta herramienta un elemento más preciso, sin perder de vista que sólo es orientador.

Winslow Taylor, trabajando como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que "mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores". Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción. Con base en sus estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios

elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:⁹

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Desde esos momentos se ha venido desarrollando la evaluación del desempeño, ahora su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo. De cualquier forma, es necesario indicar que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las relaciones humanas en la empresa.

3.3.- OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Slusher aconseja que la evaluación no sea exclusivamente un proceso por el cual la organización evalúe al empleado. También puede ser un proceso por el cual los empleados evalúen el ambiente psicológico, las políticas y la comunicación formal de la organización, para tener la base de ciertos cambios. Slusher subraya el hecho de que pocas organizaciones aprovechan el potencial completo de un sistema de evaluación. Demasiadas de ellas piensan en la

evaluación principalmente en términos de una sesión anual de repaso.

Hay que darse cuenta de que tanto los individuos como las organizaciones tienen metas específicas para el proceso de evaluación del desempeño. Hay quienes quieren y buscan la retroalimentación de evaluaciones y dan oportunidad de obtener tal información. Si su rendimiento se compara favorablemente con el de otras personas, es probable que queden satisfechas sus necesidades de logro y éxito. Si estas necesidades no están satisfechas, hacen difícil de aceptar la retroalimentación.

Si las recompensas intrínsecas como aumentos de sueldo o promociones, dependen de la evaluación, el individuo querrá que el resultado de la evaluación sea lo más favorable posible. Puede que los empleados intenten presentar su rendimiento como excelente y esconder deficiencias o problemas.

Durante la evaluación, el empleado frecuentemente tiene objetivos conflictivos: presentarse de la mejor manera posible y obtener la retroalimentación exacta y constructiva.¹⁰ Los métodos utilizados para la evaluación del personal y para comentar con el empleado acerca de su rendimiento, deben planificarse de manera que disminuyan esos conflictos¹¹.

La conducción del personal en una empresa se debe realizar empleando técnicas específicas aplicadas al individuo; la finalidad principal es la de convertir dicha conducción en un hecho dinámico que responda a las exigencias siempre nuevas que surgen de las relaciones entre el hombre y la organización.

La evaluación del desempeño tiene 3 objetivos básicos:

1.- Proporcionar retroalimentación adecuada a cada persona en relación con su rendimiento.

2.- Hacer las veces de fundamento para modificar o alterar la conducta para adquirir con ello hábitos de trabajo más efectivos.

3.- Proporcionar a los gerentes, datos que les permitan crearse juicios respecto a asignaciones o compensaciones futuras.

Detalladamente, los objetivos de la evaluación del desempeño pueden dividirse en relación a la organización, a los trabajadores y a los supervisores.

Para la organización

a) Forma parte de la evaluación del factor humano que no obstante ser de más valor que el financiero, no se

utiliza adecuadamente, ya que por su propia naturaleza en ocasiones pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.

b) Provee a la Dirección de la empresa de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal.

c) Es una base objetiva para establecer los criterios que normen las políticas de personal. Fija niveles de salario y promoción de empleados, corrige deficiencias en el trabajo, forma parte del sistema de antigüedad para el retiro, motiva a los trabajadores, etc.

d) Encauza y motiva al colaborador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.

e) Propicia adecuadamente la comunicación entre jefe y subordinado mediante el análisis sistemático de la forma y grado en que se logra el cumplimiento de las tareas, y también de las finalidades del puesto.

f) Identifica necesidades de capacitación y desarrollo de personal. El poder consultar los resultados de las evaluaciones que se han realizado a lo largo de tres o cuatro años o más; nos permiten obtener un registro de la consistencia de las conductas emitidas, de tal forma que la "detección de necesidades de capacitación" resulta una

excelente ayuda que se debe anexar al inventario de recursos humanos.

g) Ayuda a saber a quiénes hay que tomar en cuenta cuando exista la posibilidad de un ascenso o esté vacante un puesto normal o de confianza.

h) Se conoce el grado de integración del personal con los intereses de la organización.

i) Es un factor importante en la planificación total de los recursos humanos.

j) Es una base de criterios y políticas para la selección de personal nuevo. La información que proporciona complementa a la que se obtiene del análisis de puestos y del proceso mismo de selección.

k) En el caso especial de reingreso, las evaluaciones del primer ingreso sirven como criterio.

Para los trabajadores.

a) Mantienen una situación real dentro de su trabajo, en perfecto conocimiento de si su trabajo es deficiente, si pueden superarse o si se encuentran en un nivel óptimo de eficiencia.

b) Ayuda a saber si sus características individuales, deseos, aspiraciones, etc. están siendo tomados en cuenta.

c) Ayuda a que sepan qué aspectos deben corregir o perfeccionar.

d) Sirve de base para lograr mejores resultados, ya que al ser observados y registrado su desempeño, también son evaluados.

e) Es un medio básico para lograr incentivos que se traduzcan en progreso, mayores beneficios, comodidades etc.

Para los supervisores.

a) Es una técnica de evaluación que ayuda a reducir peligros tales como la subjetividad, generalización y falta de tiempo.

b) Interviene para lograr mejores relaciones con sus subordinados, más acercamiento y mejor identificación.

c) Es básica para realizar análisis imparciales a fin de determinar aumentos de sueldo, ascensos, reajustes de personal, transferencias, etc.

d) Ayuda a conocer lo que puede esperarse de los subordinados.

e) Es un medio para asegurarse de que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al conjunto y a toda la organización más que al trabajo individual.

f) Propicia una comunicación adecuada con el subordinado, que permite a ambas partes apoyarse y lograr el mejor desempeño.

3.4.- PROGRAMA DE EVALUACION.

La necesidad de evaluar al personal es un hecho bien establecido. El valor que se deriva de las evaluaciones, sin embargo, puede variar de acuerdo con la filosofía de la administración de una compañía particular y la habilidad de su personal para desarrollar y mantener un programa de evaluación sólido.

La fase de planeación del programa de evaluación es el punto en el cual se determina considerablemente el éxito o el fracaso del programa. Las políticas y procedimientos que se establecen en esta fase influirán el programa completo. Al desarrollar el programa de evaluación, generalmente es aconsejable que la administración superior, los

supervisores, los empleados y el departamento de personal, estén representados en el comité de planeación. Esta representación asegura que los puntos de vista de los miembros de estos grupos sean conocidos y puedan ser considerados para desarrollar un programa que sea aceptable y operativo. El comité de planeación posiblemente estará relacionado principalmente con establecer y aclarar los objetivos del programa. Por ejemplo, puede determinarse que los procedimientos de evaluación deben usarse como medidas de la eficiencia del trabajo y que las promociones a las posiciones de supervisión y los incrementos en grado, se harán sobre la base de las evaluaciones. Estos objetivos, que son acordados por los representantes deberán ser comunicados a todo el personal con objeto de que comprendan el propósito del programa y la importancia de éste, para ellos y para la compañía.

Debe también darse una atención cuidadosa al entrenamiento de los administradores y supervisores que serán responsables del éxito del programa de evaluación. Deben estar seguros del interés de la administración en el programa y debe dársele tiempo adecuado para desempeñar sus funciones de calificación. Si bien puede suponerse que los calificadores saben algo acerca de evaluar a sus subordinados un programa de entrenamiento deberá incluir la discusión de asuntos tales como la naturaleza de las diferencias entre las personas, los problemas para observar

estas diferencias, los errores de calificación, los prejuicios y los detalles específicos acerca de la forma de calificación y las características listadas en ésta. Puesto que una gran parte del valor del programa de evaluación, depende de los mejoramientos que realmente se logren en el desempeño de la supervisión y de los empleados, los calificadores deberán ser entrenados en los procedimientos para conducir las entrevistas de calificación e impulsados a usarlos.¹²

Más importante que la forma o método de calificación es la calidad del calificador. Ciertamente se deben dedicar tiempo y atención muy especiales a la selección y diseño de un sistema de calificación, pero aún más tiempo y esfuerzo debe gastarse en la decisión de asuntos tales como quién debe calificar, cómo podría ser entrenado éste y cómo mantener la exactitud de sus calificaciones.

En la mayoría de las situaciones, el calificador es un supervisor inmediato de la persona que va a ser calificada. A causa de que es frecuente el contacto, él o ella está más familiarizado con el trabajo del empleado. Además, muchas organizaciones juzgan esencial ayudar al liderazgo y a la posición de autoridad del supervisor, mediante la consideración de una apreciación del empleado como parte integral de su tarea supervisora. Las calificaciones dadas por el supervisor a menudo son bien vistas y aprobadas por

la alta dirección; de esta manera se mantiene un control jerárquico sobre el proceso de evaluación.

3.5.- REQUISITOS DE LOS CRITERIOS DE EJECUCION.

Un criterio es el modelo de actuación que el gerente desea en sus subordinados y contra el cual se compara su actuación concreta. Si bien cada persona que está conduciendo una evaluación, tiene cierto estándar o guía contra el cual hace comparaciones, estos estándares o criterios deben ser seleccionados previamente sobre la base del estudio y el conocimiento de los requerimientos de un trabajo.

Además de servir de controles, las medidas o criterios de ejecución o de eficiencia se van a emplear para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., es decir para detectar a los mejores elementos y recompensarlos. La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Por otra parte, también es de interés conocer a aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro puesto, etc.

Pueden ayudar de la misma forma para valuar la eficiencia de un depto. o una empresa, como base para el

pago de salarios a destajo, para evaluar diversos métodos de trabajo, para calcular costos, etc.

Los criterios específicos, evidentemente, diferirán de un trabajo a otro, pero fundamentalmente, se basan en los conceptos generales de cantidad y calidad de rendimiento. Deben hacerse algunas consideraciones básicas al escoger criterios.

1.- Aplicabilidad. Se refiere a que los criterios se relacionen con los objetivos de los trabajos.

2.- Que no haya distorsión. Al comparar el desempeño de los trabajadores de producción, por ejemplo, hay que tomar en cuenta las diferencias en el tipo y la condición del equipo que es utilizado. La comparación del desempeño de los agentes de ventas está distorsionada muchas veces por el hecho de que hay mucha diferencia en el potencial comercial de un territorio a otro.

3.- Confiableidad. Las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales. De nada serviría un criterio de ejecución que calificara como "excelente" hoy a un obrero y mañana como "pésimo", si la maquinaria, los

materiales, el esfuerzo del trabajador, etc. permanecieran constantes.

4.- Objetividad. Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Esto es muy fácil en algunos puestos mientras en otros es extraordinariamente difícil; por ejemplo, en el caso de un obrero, es fácil, contar el número de piezas producidas en el día; sin embargo, en el caso de un ejecutivo, el gerente de la organización al emitir su juicio, puede no ser totalmente imparcial si existe simpatía o antipatía de por medio. Empero, al establecerse los criterios de ejecución deberá buscarse la máxima objetividad de ellos.

5.- Validez. Deben retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada. Este es un problema íntimamente ligado al del número anterior. Sin embargo, es posible tener medidas objetivas que no sean válidas. Por ejemplo, podemos contar el número de cigarrillos que fuma un ejecutivo al día, con lo cual tendremos una medida objetiva, pero que no indica la eficacia del ejecutivo al tomar decisiones.

Aparte de estas consideraciones técnicas al escoger criterios, hay que contemplar también el requisito de que los criterios deben ser aceptables a la administración.

3.6.- OBSTACULOS A LOS SISTEMAS DE UNA EVALUACION EFECTIVA.

Entre las principales barreras a los programas de una evaluación efectiva están:

- 1.- Conjeturas erróneas
- 2.- Obstrucciones psicológicas
- 3.- Fallas técnicas.
- 4.- Errores constantes
- 5.- Frecuencias misceláneas de inclinación
- 6.- Sobreénfasis a un comportamiento reciente
- 7.- Exceso de elementos no esenciales y
- 8.- Tendencia a evaluar pasados o futuros desempeños

1.- Conjeturas erróneas.

La convicción de que los gerentes naturalmente desean hacer evaluaciones justas y precisas de sus subordinados es insostenible. De hecho tanto los superiores como sus subordinados muestran tendencias a resentir y evitar los procesos de una evaluación formal y al mismo tiempo a sentir la necesidad de los mismos en sus respectivas funciones de trabajo. Su resistencia descansa parcialmente en sus características psicológicas y en parte en sus puestos en la organización, parte también en las deficiencias técnicas y en la desatinada administración de las políticas y procedimientos de evaluación. Sin embargo, la búsqueda de la Compañía de programas precisos de evaluación ha tendido a eliminar la duda de los gerentes. La mayoría de los gerentes

han aprendido a mejorar sus evaluaciones, generalmente con la ayuda de los departamentos de personal quienes idean los procedimientos y políticas básicos.

Otra conjetura errónea es que un sistema, una vez instalado, seguirá funcionando como estaba planeado y tendrá permanentemente una amplia aceptación entre los gerentes. Algunos gerentes confían demasiado en el sistema, esperan demasiado de él o lo critican por sus deficiencias. Sin embargo, ningún sistema puede proporcionar evaluaciones absolutamente defendibles libres de subjetividad. El éxito no se consigue automáticamente por la instalación del programa.

Una tercera suposición falsa es que la opinión personal es mejor que los juicios sistemáticos. Algunos gerentes apenas ven la necesidad de procedimientos de revisión y de evaluación formales. Piensan que son "buenos jueces de la gente" y que los empleados conocen naturalmente qué tan bien lo están haciendo y lo que los superiores opinan de ellos. Que esta "administración por instinto" como suposición no es válida en general, ha sido bien establecido. Tal suposición provoca prejuicios, subjetividad y decisiones torcidas basadas en datos parciales e imprecisos.

Una cuarta suposición errónea es que los empleados desean saber lo que piensan sus superiores, y que esperan

una evaluación objetiva y franca de ellos. Esto puede ser cierto en algunos casos pero no en todos. Al igual que los gerentes pudieran no dar la bienvenida a los sistemas formales de evaluación, los subordinados también pueden rechazarlos. Algunos se muestran ansiosos e inseguros y su preocupación se intensifica por los procedimientos válidos y necesarios de revisión de los que detentan autoridad. De hecho la reacción del empleado contra las evaluaciones ha sido a menudo intensa. Por ejemplo, los sindicatos tradicionalmente han tenido miedo a los sistemas formales de evaluación de la actuación y los han desaprobado, lo cual es sin duda una estrategia basada en una vieja y fuerte sospecha de toda técnica de administración.

Tanto los superiores como los subordinados son pues ambivalentes hacia las evaluaciones. Ambos desean y temen la evaluación y sus resultados. El gerente acepta la necesidad de hacer evaluaciones pero le desagrada verse involucrado profundamente con su subordinado. Le gustaría que sus evaluaciones se conservaran secretas y no tener que justificarlas ante los empleados, los sindicatos o cualquier otro. También le desagrada el papeleo y la formalidad que generalmente acompañan a este sistema. Y el subordinado por su parte también desea conocer las opiniones de los que controlan su destino, pero teme los juicios críticos del jefe y la autocrítica implícita o directa. El hacer frente a estas actitudes ambivalentes es uno de los grandes retos

para un ejecutivo de personal al idear los sistemas de evaluación.

2.- Obstrucciones psicologicas.

El valor de una herramienta, incluyendo los sistemas de evaluacion de la actuaci3n, descansa considerablemente en la pericia de quien la usa. Por tanto las caracteristicas psicologicas de los gerentes pueden impedir o facilitar el proceso de evaluaci3n independiente del sistema que se use. La investigaci3n nos dice m3s acerca de las caracteristicas que lo inhiben que de las que lo facilitan. Muchos gerentes est3n temporalmente predispuestos a molestarse por el proceso de evaluaci3n y a rechazarlo. Cuando se mezclan los sentimientos, el uso de los procedimientos de compa1a recomendados puede salir perjudicado.

La lista que sigue representa las actitudes y sentimientos comunmente encontrados que afectan a las evaluaciones:

- 1.- El gerente puede sentirse angustiado o inseguro acerca de las evaluaciones que est3n haciendo de 3l sus superiores.
- 2.- El gerente puede tener una aversi3n al sistema mismo particularmente si se le impone y lo recarga de trabajo por el papeleo.
- 3.- Algunos gerentes son reacios a "hacerla de Dios" juzgando a los dem3s; puede verse afectado por la facultad

de privar a sus subordinados de sus trabajos o del progreso en sus trabajos.

4.- Algunos gerentes son excesivamente modestos o escépticos y se consideran a si mismos incapaces de ser justos o precisos independientemente del sistema.

5.- Los subordinados a menudo reaccionan adversamente a las amenazas o críticas inherentes en las evaluaciones y con esto hacen la tarea del supervisor más difícil.

6.- Para muchos gerentes el proceso de evaluación es aceptable, pero les desagrada la tensión que produce el tener que comentar los resultados con el subordinado o el estar sujetos a una revisión por los niveles más elevados.

7.- Algunos gerentes no pueden aceptar el grado en que el análisis de la conducta de sus subordinados los conduce a ser sus consejeros y a tomar medidas correctivas o dejar al descubierto sus propias deficiencias.

8.- Algunos gerentes disfrutan al "hacerla de Dios" y usan las evaluaciones para disfrutar de los sádicos o excesivos efectos del poder.

3.- Fallas técnicas.

El diseño de los sistemas de evaluación de actuaciones ha recibido una atención esmerada de los psicólogos industriales. Aún cuando los procesos de evaluación son técnicamente menos rigurosos que las pruebas psicológicas, el problema de encontrar criterios adecuados es similar en

ambos casos. En el mejor de los casos, los métodos de evaluación son subjetivos y no miden el desempeño, sino sólo en un sentido muy general. Algunos objetivos de la evaluación van más allá de la actuación, donde son posibles criterios más específicos hasta juzgar los rasgos personales o incluso posibles actuaciones.

Las principales dificultades técnicas en la evaluación de la actuación se dividen en dos categorías: 1) El problema del criterio y 2) distorsiones que reducen la validez de los resultados.

1) El problema de los criterios de ejecución.

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo que puede ser cuantificado el cual puede servir de norma, estándar o criterio. En una etapa posterior se efectúa el control; es decir, se mide la ejecución, se compara con el estándar o norma y se establecen las correcciones necesarias. El criterio de ejecución es el eslabón más débil en la cadena de procedimientos que forman el proceso de evaluación. Los criterios son difíciles de definir en términos medibles o siquiera objetivos. La ambigüedad, la vaguedad y la generalidad de los criterios son obstáculos difíciles de vencer para cualquier sistema. Los criterios de actuación necesitan ser aplicados específicamente. Por ejemplo, no es suficiente saber que un ejecutivo realiza

bien su trabajo. Preferiblemente su superior necesita saber qué tan bien se desempeña el ejecutivo comparado con su capacidad o con lo que él (el jefe) esperaba de él.

Los rasgos también presentan ambigüedades. Rasgos tales como iniciativa o ambición son difíciles de definir y fácilmente ocurren variaciones de interpretación entre los diferentes gerentes que los usan.

Incluso cuando los criterios son definidos cuidadosa y claramente es difícil comunicarlos a los gerentes que están haciendo la evaluación, y los gerentes a menudo aplican diferentes concepciones de los criterios. Esta pérdida de uniformidad de aplicación a menudo provoca afirmaciones de evaluaciones injustas.

En el trabajo de producción, la producción de un individuo en términos de cantidad y calidad debe ser comparada con los estándares desarrollados por medio del estudio de tiempos y movimientos. Similarmente en los puestos de ventas y en otros tipos de trabajo que proporcionan indicadores numéricos confiables y válidos sobre el éxito en el trabajo, es indefensible descansar solamente en evaluaciones subjetivas. En los trabajos, cuya ejecución no puede ser evaluada principalmente en términos de producción, o en la cual se consideran esenciales cualidades intangibles tales como la persistencia, la

lealtad a la compañía, la rapidez para tomar decisiones y características similares, tradicionalmente se han usado las observaciones personales y los reportes del personal de supervisión.

Sin embargo, en los años recientes, como las compañías se han hecho más grandes y sus operaciones más complejas y a menudo de alcance internacional, la necesidad de información para comunicar el desempeño del personal administrativo y técnico ha originado una forma de reportar más real, así como más científica. En lugar de enfatizar las características de personalidad, la atención se enfoca a lo que obtiene el individuo. En el caso de los ejecutivos, por ejemplo, el criterio para calificarlos incluye factores tales como las utilidades de la compañía que administra, el registro de rotación de inventarios alcanzado, el servicio a los clientes, los métodos mejorados, la reducción de costos, el mejoramiento de la posición de mercado para un producto, la reducción de tiempo perdido, de incidencia de accidentes, etc.

2) Distorsiones.

El "efecto de halo" o "imagen": consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general de un trabajador sobre las características que se califican, principalmente si son fuera de lo normal, respecto de la calificación que

se dé a sus méritos. Debe sospecharse que existe "efecto de halo", cuando la gran mayoría de los trabajadores tienen una calificación casi uniforme en los grados en que se les califica, respecto de diversas cualidades.

Mediante esta tendencia se da a un individuo calificaciones altas o bajas en muchas características, debido a que el calificador conoce o cree que el individuo es superior o inferior en ciertas características específicas, que al calificador le gustan o le disgustan. Esta es una forma de prejuicio o de error que impide que el evaluador perciba el comportamiento de otra persona con precisión. El error de halo se esparce o generaliza hacia otras áreas. Por ejemplo, el supervisor que evalúa la puntualidad puede tender a dar calificaciones altas a las personas puntuales, en características distintas a la puntualidad.

Para corregir tal error es necesario el entrenamiento; sucede a menudo que el calificador no está pendiente de su tendencia y necesita que se le haga ver y se le corrija. También se aconseja que se califique separadamente por cada característica a todo el grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades sobre las otras. Otra recomendación consiste en cambiar el sentido de las escalas, de modo que si algunas de ellas tienen colocado su grado mínimo a la izquierda, otras comienzan por el grado máximo.

La tendencia central, es un enfoque hacia el punto intermedio en la evaluación, mediante el cual las calificaciones se agrupan alrededor del promedio o de la media. Este error puede ser originado porque el calificador deje de tomar en cuenta que existen amplias variaciones en el comportamiento o el desempeño del trabajo; sin embargo, posiblemente a menudo sea sólo el resultado de un deseo inconsciente de evitar mostrar a ciertos individuos como superiores o inferiores. Muy a menudo los empleados que han recibido calificaciones altas son transferidos a mejores trabajos, y por otra parte, a menudo se le pide al supervisor que explique por qué ha retenido a un empleado inferior o por qué no ha hecho un mejor trabajo para entrenarlo.

Para evitar la tendencia central, se procura, ante todo, hacer más precisas las definiciones, principalmente la de los grados intermedios, de modo que no indiquen solamente una equidistancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino que su definición se base en un criterio positivo y directo de las cualidades y los requisitos que se deben exigir a un trabajador promedio. Pero lo más útil es usar un número par de grados y evitar los números impares de 3, 5 y 7 grados. De esta manera se exige que aún en el caso de trabajadores promedio, el calificador deba afinar su juicio hacia un extremo o hacia el otro.

4.-Errores constantes.

- a) Demasiado benévolo.
- b) Demasiado drástico.

Los evaluadores introducen errores constantes por la manera en que califican a sus subordinados. Un calificador puede ser bastante indulgente, con el resultado de que la mayoría de sus subordinados tienen una calificación superior. Su tendencia a asignar altas calificaciones puede provenir de una actitud que lo lleva a pensar que todos sus empleados están trabajando tan efectivamente como pueden y que si no están llegando al estándar, posiblemente existe una buena razón para ello. Si bien la comprensión y una tolerancia razonable hacia el comportamiento de los empleados, son cualidades que un supervisor debe desarrollar, no debe dejar de notar y de aconsejar a los empleados acerca de sus deficiencias. Otro calificar puede tener el punto de vista opuesto, con el resultado de que la mayoría de sus subordinados reciben bajas calificaciones. Esta situación, sin embargo, no es común en la mayoría de las organizaciones, debido a la presión ejercida sobre los supervisores por la administración, los sindicatos y los empleados a ser "realistas" acerca de lo que se espera de sus subordinados.

5.-Las frecuencias misceláneas de inclinación:

- * Antigüedad
- * Raza, religión y nacionalidad
- * Sexo
- * Posición

Existen diferentes causas para mostrar inclinación o prejuicio, que deben ser bien conocidas por el superior para que esté prevenido. Algunos supervisores muestran tendencias en contra de los miembros del sexo opuesto o de otra raza, religión o nacionalidad; a menudo un supervisor dará altas calificaciones a los empleados más maduros o que muestran una mayor antigüedad. O bien, se trata de resaltar las deficiencias o no admitir que las personas que van a ser evaluadas han mejorado bajo el liderazgo de uno. A menudo, el calificador está influido por la posición en la organización y le da mayor puntaje a quienes tienen altas posiciones.

6.-Sobreénfasis a un comportamiento reciente.

Si bien la mayoría de los reportes de evaluación están diseñados para cubrir un periodo de seis o doce meses, es bastante natural que el supervisor se vea influido principalmente por lo que el subordinado ha estado haciendo más recientemente. Si su ejecución reciente ha sido superior es posible que el subordinado reciba una calificación, aún

cuando su desempeño hasta un mes o dos antes hubiese sido menos satisfactorio. En forma similar, si su ejecución ha sido satisfactoria hasta un mes o dos antes de la evaluación y su comportamiento actual se considera insatisfactorio, es probable que reciba una calificación insatisfactoria.

7.-Exceso de elementos no esenciales.

Un problema eterno en la evaluación del desempeño es la confusión de la conducta de la persona con el desempeño objetivo del trabajo. El éxito o fracaso de una organización depende en gran parte de los logros de sus empleados y no de sus características personales. El mérito de evaluar cierto trabajo relacionado con rasgos de personalidad está en explicar el desempeño y evaluar el potencial futuro y no usarlas para medir el desempeño actual.

Para evitar esta dificultad se sugiere:

- a) Describir acontecimientos específicos de desempeño en vez de la manera personal de realizarlos.
- b) No confundir estilo, conducta personal agradable o desagradable, amaneramientos, con logros reales.

8.-Tendencia a evaluar pasados o futuros desempeños.

Existe una tendencia entre los evaluadores de reportar desempeños que no ocurrieron durante el periodo de

evaluación. Generalizar pasados desempeños o permitir que desempeños futuros o esperados influyan en el análisis presente, nos dará una imagen errónea del adelanto de la persona en su trabajo. Para evitar este problema se sugiere adoptar las medidas siguientes: a) tener un registro de fechas cercanas de acontecimientos de desempeños o logros; b) no incluir en el análisis presente proyectos o trabajos que sólo estén parcialmente terminados, a menos que estos sean los únicos trabajos significativos sobre los cuales se puede juzgar al individuo.

3.7.- METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Si se clasifica a los sistemas de acuerdo con su estructuración, pueden agruparse de la siguiente forma:

1.- Métodos de Escalas Gráficas

1.1.- Continuas

1.2.- Discontinuas

2.- Métodos de comparación

2.1.- Jerarquización

2.2.- Alineamiento

2.3.- Comparación pareada o por pares

2.4.- Distribución forzada o forzosa

3.- Métodos de listas de comprobación

3.1.- Listas Checables Ponderadas

3.2.- Listas Checables de Preferencia o Método de Selección forzada

3.3.- Método de incidentes críticos

4.- Método de administración por objetivos

1.- Sistemas de Escalas gráficas.

Se entiende por escala una línea horizontal que representa una "característica", o sea una cualidad que se trata de evaluar. Uno de sus extremos corresponde al grado mínimo de dicha característica y el otro al grado máximo, con el fin de que la sola colocación de una marca en determinado sitio, indique el grado en que a juicio del calificador, posee el trabajador calificado la cualidad respectiva.

Hay dos clases de escalas: Continuas y Discontinuas.

Continuas.

Son aquéllas que no tienen divisiones, de tal manera que el paso de un grado de la cualidad al siguiente, se hace de un modo insensible. Para facilitar la colocación de la marca sobre la escala se emplean además de la simple, las

escalas de máximo y mínimo, la alfabética, de porcentajes y de palabras.

Las escalas continuas tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador, pero en cambio, el afinamiento excesivo que representan no refleja la realidad, ya que es casi imposible percibirlo con tanta perfección; es muy difícil que el calificador logre una precisión máxima en sus juicios, pues los grados no tienen divisiones que ayuden a una mejor apreciación.

Discontinuas.

Las escalas discontinuas están dotadas de divisiones verticales con el objeto de formar unos cuantos grados definidos dentro de la característica. En consecuencia, el paso de un grado al siguiente se hace de una manera brusca. Suele escribirse abajo de cada grado la definición correspondiente.

Estas escalas representan mayores ventajas porque son más fáciles de usar, y claras, tanto para quienes califican como para los trabajadores calificados. Por eso son actualmente las que se encuentran más en uso.

Pueden usarse todas las características con un valor igual, o bien ponderarse, a la manera, como queda explicado para los factores de valuación de puestos.

2.- Sistemas de comparación.

Son los métodos más elementales y suponen como mínimo para tener alguna validez objetiva el aplicarse por características y no como una comparación global que en la práctica no diferiría nada de la calificación empírica.

Método Jerárquico.

Se llama método jerárquico porque se requiere que el evaluador señale a los subordinados en forma de jerarquía, del mejor hasta el peor. Este antiguo método tiene la ventaja de ser fácil de entender y de utilizar, siendo completamente natural que el evaluador piense en términos de jerarquías. Una de las desventajas principales de éste método es la medición de las diferencias entre los rangos y entre diferentes evaluaciones de diversos jefes.

Su Ventaja consiste en que es útil en la selección de personal y para establecer orden de méritos a través de comités para la administración de sueldos. En estas circunstancias, se puede solicitar a cada miembro del comité que formule independientemente su lista por orden jerárquico del mismo grupo de individuos, para luego promediar las listas.

Alineamiento.

Básicamente se identifica con el método de alineamiento explicado para valuación de puestos. El comité, o por lo menos el supervisor inmediato listan en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo o sección que se está calificando, en razón de una característica brevemente definida. De igual manera se hace alineamiento de los mismos trabajadores en razón de cada una de las demás características separadamente.

Obviamente conviene que se usen todos los auxiliares citados en el sistema de alineamiento: tarjetas con los nombres de los trabajadores, formas para recoger el alineamiento, etc.

Ventajas y desventajas.

Es un método muy sencillo, que todos los supervisores pueden entender.

Exige que los trabajadores queden en distinto nivel, siendo que, tratándose de características subjetivas, en realidad muchas veces habrá varias personas de idéntica calificación.

Comparación pareada.

Consiste en hacer un alineamiento de los trabajadores de un grupo o sección, por cada característica, pero a base de una previa comparación de estos trabajadores de dos en dos.

Obviamente aquel trabajador que resulte más veces escogido, tendrá el primer lugar en la calificación de la característica de que se trate; el que tenga menos, la segunda y así sucesivamente.

Una variante consiste en presentar los pares no en columna, sino cada par en una tarjeta alargada y engrapada por el extremo izquierdo; esto favorece aún más el no saber cómo resultará el alineamiento final.

ventajas y desventajas.

Es sencillo, aunque implica ya la formulación de pares para cada grupo y por cada característica; en cada cambio de un trabajador hay que cambiar las listas.

Aunque tiene además la ventaja de que se comparan muy objetivamente los trabajadores persona a persona, es todavía bastante elemental.

Distribución forzada.

Este sistema (que se supone aplicable sólo para grupos más o menos grandes) se funda en el principio de la curva normal de Gauss.

Con base en ella, se da por supuesto que en cada característica, el total de los trabajadores debe quedar distribuido aproximadamente de la siguiente manera:

Con calificación infima	10%
Con calificación mala	20%
Con calificación promedio	40%
Con calificación buena	20%
Con calificación óptima	10%

Se obliga al calificador a distribuir a los trabajadores de cada grupo y para esta característica, precisamente en esa proporción.

Ventajas y desventajas.

No puede aplicarse sino cuando haya grupos bastante grandes y homogéneos. Forza la distribución del personal en categorías predeterminadas, lo cual no siempre será exacto.

3.- Métodos de listas de comprobación.

Listas checables ponderadas.

Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el supervisor desconoce. La calificación necesariamente debe hacerse en forma principal por el supervisor inmediato, que es el único que conoce en detalle cómo se realizó el trabajo.

ventajas y desventajas.

Económico y fácil de aplicar, sin embargo puede existir confusión en el uso de criterios.

Listas checables de preferencia o método de selección forzada

Estas listas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el supervisor tiene que señalar, de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describen mejor al calificado. Con esto se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que sólo una de las expresiones positivas y una

de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste.

ventajas y desventajas.

El hecho de que el calificador no pueda "controlar" las calificaciones de los empleados ha significado un paso hacia la dirección deseada en lo que respecta a objetividad y eliminación de prejuicios personales. De hecho cuando se ha usado el método de selección forzada se ha encontrado que se correlaciona más considerablemente con la productividad que con factores subjetivos.

La imposibilidad de "controlar" las calificaciones ha sido una fuente de frustración para muchos calificadores, lo que algunas veces ha originado sea eliminado de los programas de evaluación.

Los calificadores que utilizan este método infieren que la administración no confía en ellos para hacer la evaluación y simplemente desean que "reporten" sobre unas cuantas características del empleado. Además no deja de tener limitaciones, la principal de las cuales es el costo de mantener su validez.

Método de incidentes críticos.

El uso de este método implica observar los incidentes críticos en el desempeño del trabajo del empleado, clasificar estos incidentes de acuerdo con los encabezados de la hoja de registro mantenida para cada empleado y anotarlos. Antes de cada revisión del desempeño del trabajo, se suman las anotaciones detalladas bajo los principales encabezados. Se proporciona espacio bajo cada encabezado incluido en la forma de registro del desempeño del trabajo para registrar los incidentes "azules" (favorables) y los incidentes "rojos" (desfavorables).

Brevemente, un incidente es "crítico" cuando ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte de su trabajo.

Ventajas y desventajas.

Este método, el cual enfatiza la importancia de registrar tanto los esfuerzos como las debilidades en áreas específicamente categorizadas, es potencialmente uno de los métodos más efectivos para alcanzar los resultados deseados a partir del programa de evaluación del personal, puesto que proporciona una información concreta que puede y debe ser discutida con el empleado. Sin embargo, si no está acompañado por la habilidad del supervisor en relaciones humanas, puede ser considerado por los subordinados como el

método del "pequeño libro negro" para evaluaciones de personal).

4.- Método de administración por objetivos.

Para este tipo de evaluación es indispensable la asignación de metas por alcanzar en un periodo determinado. El procedimiento consiste en que el empleado, junto con su supervisor o jefe inmediato, fije los objetivos que pretende alcanzar y el tiempo para lograrlo.

Esta técnica de dirección y control ha ido generalizándose y es importante su aplicación a la evaluación de empleados mediante el análisis de resultados.

Muchos autores, como Levinson, señalan que además de los resultados, es preciso medir también las actividades. Importa la evaluación en torno a cómo se logran los resultados, cómo se hacen las cosas. De hecho, en cualquier trabajo en el que existe interacción de individuos no es suficiente el que se lleguen a cumplir ciertos objetivos. También hay que medir el interés por las relaciones humanas. Así, para ser realistas, deben considerarse tanto los resultados como los métodos por los cuales se logran.

Ventajas y desventajas.

Los supervisores disminuyen sus prejuicios y errores de apreciación. Ayuda a examinar las necesidades específicas en el desarrollo de los empleados. Se tienen ciertas dificultades cuando se establecen objetivos muy ambiciosos o limitados pasando por alto zonas de rendimiento.

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

4.1.- RECOPIACION DE LA INFORMACION.

En el desarrollo de este capítulo se presenta el resultado de la investigación de campo para completar, auxiliar y mejorar la investigación documental, tomando en cuenta que en algunas ocasiones, la información directa que se recaba por medio de estos procedimientos basta para obtener validez ya que está basada en métodos estadísticos.

Dicha investigación se realizó para acopiar o recoger información directa en el lugar donde se realizan aquellos aspectos que van a sujetarse a estudio, es decir en las empresas de la ciudad de Veracruz que constituyen el universo de esta investigación.

La obtención de los datos se llevó a cabo a través de técnicas e instrumentos de investigación, permitiendo

recolectar información para comprobar o rechazar la hipótesis planteada.

La técnica de investigación empleada es el cuestionario, que es una forma de entrevistar y sirve como instrumento de prueba de la hipótesis.

El cuestionario se enfocó a gerentes, jefes de personal y jefes de departamento, ya que en estos puestos están las personas que deben tener los conocimientos para llevar a cabo las Evaluaciones del Desempeño.

Para este estudio el cuestionario elaborado se entregó personalmente al informante. El tipo de preguntas que se utilizaron fueron abiertas, cerradas y numéricas.

Las empresas a las cuales se les aplicó el cuestionario son las siguientes:

EMPRESA	GIRO
- Alquiladora de casas S.A.de C.V. (filial de TELMEX)	Industria
- Banamex S.A.	Servicios
- Bancomer S.A.	Servicios
- El Tigre Deportes S.A. de C.V.	Comercial
- Nueva Galletera Veracruzana S.A. de C.V.	Comercial
- Rementería Hnos. S.A.	Comercial

- Astilleros Unidos de Veracruz S.A. de C.V.	Industria
- Exportaciones Gandara S.A. de C.V.	Comercial
- Distribuidora Volkswagen de Veracruz S.A. de C.V.	Comercial
- PEMEX (Exploración y Producción)	Industria
- Banca Serfin S.A.	Servicios
- Automovilística Veracruzana S.A. de C.V.	Comercial
- I.N.S.S.	Servicios
- Sears Roebuck de México S.A. de C.V.	Comercial
- Corporación Integral de Comercio Exterior S.A. de C.V.	Servicios
- Multibanco Comerme S.A.	Servicios
- Aluminio y Derivados de Veracruz S.A. de C.V.	Industria
- Frecuencia Modulada de Veracruz S.A. de C.V.	Servicios

Una vez obtenida esta muestra de 20 cuestionarios aplicados en 18 empresas de la localidad se procedió a realizar la estructura (forma) de la encuesta basándose primordialmente en las siguientes variables a evaluar:

- 1.- Procedimientos subjetivos.
- 2.- Procedimientos formales.
- 3.- Sistema de seguimiento.
- 4.- Uso posterior de los resultados de las evaluaciones.

La estructura del cuestionario es la siguiente:

VARIABLE	NUM. DE PREGUNTAS
1. Procedimientos Subjetivos	5
2. Procedimientos Formales	8
3. Sistema de Seguimiento	4
4. Uso posterior de los resultados de las evaluaciones	8

Quedando en total una encuesta de 25 preguntas con un tiempo aproximado para responderlo de 20 minutos.

La conformación del cuestionario quedó definida de la siguiente manera:

VARIABLE	NUM. DE PREGUNTA EN LA ENCUESTA
1. Procedimientos subjetivos	13, 14, 15, 16, 17.
2. Procedimientos formales	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.
3. Sistema de seguimiento	9, 10, 11, 12.
4. Uso posterior de los resultados de las evaluaciones	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25.

De la muestra de empresas a las cuales se les aplicaron los cuestionarios, un 15% de ellas no realizan evaluaciones del desempeño de los trabajadores y el 85% restante si lo llevan a cabo; por lo que a partir del momento en que se han tabulado las preguntas 1 y 2 del cuestionario y con lo cual se tiene conocimiento de cuáles son las empresas que no efectúan dichas Evaluaciones de Desempeño del personal, se tomará como un 100% a las empresas que si las efectúan para tabular las preguntas que van de la 3 a la 25 del cuestionario.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CUESTIONARIO

- 1.- ¿Considera necesario el uso de sistemas que evalúen a los trabajadores?
- 2.- En la empresa donde usted trabaja ¿realizan Evaluaciones del desempeño de los trabajadores?
- 3.- En la empresa donde usted trabaja ¿se prefieren los procedimientos formales a los informales? ¿Por qué?
- 4.- ¿Considera que el Sistema de Evaluación del desempeño de los trabajadores que se utiliza tiene dificultades?
- 5.- Si no se realizan Evaluaciones del Desempeño de los trabajadores ¿A qué se debe?
- 6.- ¿Utilizan una técnica específica de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?
- 7.- Si utilizan una técnica de Evaluación del Desempeño de los trabajadores, señale cuál es ésta dentro de la lista que se menciona a continuación:

Escala continua.

Escala Discontinua.

Jerarquización.

Distribución forzada.

Lista de comprobación ponderada.

Series de elección forzosa.

Método de incidentes críticos.

Método de Administración por objetivos.

Otras, ¿Cuál?

- 8.- ¿Propondría que en la empresa se utilizara otra técnica de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?
- 9.- ¿Cómo realizan las Evaluaciones del desempeño de los trabajadores?
- 10.- Las Evaluaciones del Desempeño del personal. ¿Se realizan frecuentemente?
- 11.- ¿Cada cuándo realizan las Evaluaciones del Desempeño del personal?
 - Cada mes.
 - cada 3 meses.
 - cada 6 meses.
 - cada 12 meses.
 - cada 18 meses.
 - cada 24 meses.

- 12.- Los sistemas de Evaluación del Desempeño del personal contienen registros confiables por escrito de la actuación diaria o periódica de los trabajadores nunca dependen de la buena memoria de los supervisores.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

- 13.- En la empresa donde usted trabaja evalúan a la persona tomando en cuenta los atributos de ella en su papel de trabajador como calidad de trabajo, cooperación e iniciativa, independientemente de sus cualidades humanas, es decir, de si es una buena persona en otras esferas de su vida.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

- 14.- ¿Considera usted que al momento de que el supervisor evalúe una característica determinada del trabajador, esta calificación influya sobre la calificación de las características siguientes?

- 15.- Se procura comparar los logros del empleado con los objetivos planeados, analizando las causas o factores externos que puedan influir sensiblemente en los resultados.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

- 16.- El Supervisor y el trabajador establecen conjuntamente estándares de actuación para el puesto evaluado, determinando la consideración sobre si un trabajo está o no bien hecho.

- 17.- Los criterios de Desempeño establecidos son independientes de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del supervisor.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

- 18.- ¿Se da a conocer a los trabajadores los resultados de las Evaluaciones del Desempeño?

- 19.- Al analizar los resultados de las Evaluaciones, si éstas son positivas, ¿se le brinda al trabajador la posibilidad de desarrollo y realización individual óptima orientándolo hacia el logro de sus metas?

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

- 20.- Como resultado de las Evaluaciones, ¿Se efectúan ascensos a los mejores trabajadores?

21.- En el caso de la detección de deficiencias, se efectúa la corrección de las mismas con cierta rapidez.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

22.- Se conceden incentivos en forma de salarios más altos, para los trabajadores más eficientes.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

23.- Se les proporcionan a los trabajadores cursos de capacitación si los necesitan, después de obtener los resultados de la Evaluaciones.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

24.- Se implantan Programas de Desarrollo en la empresa para los trabajadores, después de obtener los resultados de las Evaluaciones.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

25.- Después de realizar la Evaluación del Desempeño del personal y haber aplicado los usos o fines correspondientes de acuerdo con los resultados de las Evaluaciones, en el funcionamiento de la empresa se observan beneficios y mejoras en cuanto a la productividad y al logro de los objetivos establecidos.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

4.1.1.- TABULACION DE LA INFORMACION

ANALISIS PORCENTUAL

Variable: Procedimientos formales.

- 1.- ¿Considera necesario el uso de sistemas que evalúen a los trabajadores?

	total	porcentaje
si	19	95%
no	1	5%

- 2.- En la empresa donde usted trabaja ¿realizan Evaluaciones del desempeño de los trabajadores?

	total	porcentaje
si	17	85%
no	3	15%

- 3.- En la empresa donde usted trabaja ¿se prefieren los procedimientos formales a los informales? ¿Por qué?

	total	porcentaje
procedimientos formales	13	76.47%
procedimientos informales	2	11.76%
ambos	1	5.88%
sin respuesta	1	5.88%

- 4.- ¿Considera que el Sistema de Evaluación del desempeño de los trabajadores que se utiliza tiene dificultades?

	total	porcentaje
si	5	29.41%
no	12	70.59%

- 5.- Si no se realizan Evaluaciones del Desempeño de los trabajadores ¿A que se debe?

	total	porcentaje
Incrementos en base a revisión contractual	1	33.3%
falta de organización	2	66.6%

- 6.- ¿Utilizan una técnica específica de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?

	total	porcentaje
si	17	100%

Variable: Procedimientos formales.

- 7.- Si utilizan una técnica de Evaluación del Desempeño de los trabajadores, señale cuál es ésta dentro de la lista que se menciona a continuación:

	total	porcentaje
Escala continua.	4	19.04%
Escala Discontinua.	3	14.29%
Jerarquización.	2	9.52%
Distribución forzada.	1	4.76%
Lista de comprobación ponderada.	0	
Series de elección forzosa.	0	
Método de incidentes críticos.	1	4.76%
Método de Admón por objetivos.	10	47.62%

- 8.- ¿Propendría que en la empresa se utilizara otra técnica de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?

	total	porcentaje
si	4	23.53%
no	11	64.71%
sin respuesta	2	11.76%

Variable: Sistema de seguimiento.

- 9.- ¿Cómo realizan las Evaluaciones del desempeño de los trabajadores?

nota: La forma en que se realizan las evaluaciones del desempeño de los trabajadores varía de acuerdo con el método que se emplea en cada empresa.

- 10.- Las Evaluaciones del Desempeño del personal. ¿Se realizan frecuentemente?

	total	porcentaje
si	13	76.47%
no	4	23.53%

- 11.- ¿Cada cuándo realizan las Evaluaciones del Desempeño del personal?

	total	porcentaje
Diariamente.	1	5.26%
Cada mes.	6	31.58%
cada 3 meses.	2	10.52%
cada 6 meses.	7	36.84%
cada 12 meses.	3	15.79%
cada 18 meses.	0	
cada 24 meses.	0	

12.- Los sistemas de Evaluación del Desempeño del personal contienen registros confiables por escrito de la actuación diaria o periódica de los trabajadores nuna dependen de la buena memoria de los supervisores.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19
 Puntuación:
 5 9 8 - 9 10 10 10 9 10 6 10 9 10 10 10 6

sumatoria: 141

promedio: $141 / 17 = 8.29$

VARIABLE: Procedimientos subjetivos

13.- En la empresa donde usted trabaja evalúan a la persona tomando en cuenta los atributos de ella en su papel de trabajador como calidad de trabajo, cooperación e iniciativa, independientemente de sus cualidades humanas, es decir, de si es una buena persona en otras esferas de su vida.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19
 Puntuación:
 8 9 10 8 8 10 10 10 6 10 8 4 10 8 10 10 4

sumatoria: 143

promedio: $143 / 17 = 8.41$

- 14.- ¿Considera usted que al momento de que el supervisor evalúe una característica determinada del trabajador, esta calificación influya sobre la calificación de las características siguientes?

	total	porcentaje
si	3	17.65%
no	14	82.35%

- 15.- Se procura comparar los logros del empleado con los objetivos planeados, analizando las causas o factores externos que puedan influir sensiblemente en los resultados.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19

Puntuación:

8 8 10 10 6 10 10 10 10 10 8 8 9 8 10 10 8

sumatoria: 153

promedio: $153 / 17 = 9$

- 16.- El Supervisor y el trabajador establecen conjuntamente estándares de actuación para el puesto evaluado, determinando la consideración sobre si un trabajo está o no bien hecho.

	total	porcentaje
si	17	100%

17.- Los criterios de Desempeño establecidos son independientes de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del supervisor.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19

Puntuación:

10 10 10 10 9 10 10 10 10 10 9 9 10 8 10 10 10

sumatoria: 165

promedio: $165 / 17 = 9.7$

<p>VARIABLE: Uso posterior de los resultados de las evaluaciones.</p>

18.- ¿Se dá a conocer a los trabajadores los resultados de las Evaluaciones del Desempeño?

	total	porcentaje
si	17	100%

19.- Al analizar los resultados de las Evaluaciones, si éstas son positivas, ¿se le brinda al trabajador la posibilidad de desarrollo y realización individual óptima orientándolo hacia el logro de sus metas?

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19

Puntuación:

8 10 1 9 7 10 10 10 10 10 9 9 9 7 10 10 9

sumatoria: 148

promedio: $148 / 17 = 8.71$

20.- Como resultado de las Evaluaciones. ¿Se efectúan ascensos a los mejores trabajadores?

	total	porcentaje
si	16	94.12%
no	1	5.88%

21.- En el caso de la detección de deficiencias, se efectúa la corrección de las mismas con cierta rapidez.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19

Puntuación:

8 8 1 10 9 10 10 8 10 10 8 7 10 8 10 8 5

sumatoria: 140

promedio: $140 / 17 = 8.24$

22.- Se conceden incentivos en forma de salarios más altos, para los trabajadores más eficientes.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19

Puntuación:

5 10 1 8 8 10 10 10 10 10 8 10 10 7 10 10 6

sumatoria: 143

promedio: $143 / 17 = 8.41$

23.- Se les proporcionan a los trabajadores cursos de capacitación si los necesitan, después de obtener los resultados de la Evaluaciones.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19
Puntuación:
8 7 1 10 8 5 10 10 10 10 10 8 9 10 10 10 7

sumatoria: 143

promedio: $143 / 17 = 8.41$

24.- Se implantan Programas de Desarrollo en la empresa para los trabajadores, después de obtener los resultados de las Evaluaciones.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19
Puntuación:
8 8 1 9 8 1 10 9 10 10 9 8 9 8 10 1 5

sumatoria: 124

promedio: $124 / 17 = 7.29$

25.- Después de realizar la Evaluación del Desempeño del personal y haber aplicado los usos o fines correspondientes de acuerdo con los resultados de las Evaluaciones, en el funcionamiento de la empresa se observan beneficios y mejoras en cuanto a la productividad y al logro de los objetivos establecidos.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

Cuestionarios:

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 19
Puntuación:
7 10 10 8 8 10 10 10 10 10 9 10 9 8 10 10 8

sumatoria: 157

promedio: $157 / 17 = 9.24$

4.2.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.

1.- El 95% de las personas a las cuáles se les aplicó el cuestionario consideran necesario el uso de técnicas de Evaluación del Desempeño y un 5% de la muestra niegan la necesidad de utilizar tales técnicas en las empresas en donde trabajan.

2.- El 85% de las empresas escogidas de la muestra realizan Evaluaciones del Desempeño del Personal y un 15% de las mismas no lo hacen, por lo que se puede decir que una buena proporción de las organizaciones tiene conocimiento de tales sistemas y los emplean, aunque hay una pequeña parte de ellas que aún no incorporan las técnicas de Evaluación del Desempeño.

3.- El 76.47% de las personas que llevan a cabo Evaluaciones del Desempeño afirmaron que en las empresas donde trabajaban se dá preferencia a los procedimientos formales por encima de los informales por diferentes razones: Son más objetivos, permanece el antecedente por escrito y se visualizan los resultados en forma óptima; están bajo lineamientos; porque se considera que pueden ser los más confiables para poder tener una buena información. Sin embargo el 11.76% de esas personas contestaron que en las empresas donde se desempeñan se prefieren los procedimientos informales por los siguientes motivos: Para

no hacer sentir presionadas a las personas, porque se trata de una pequeña empresa y las relaciones con el personal son muy estrechas.

Un 5.88% de las personas no contestaron la pregunta, quizá porque no están seguros de la formalidad de los procedimientos utilizados; por lo que podemos concluir que una parte considerable de las empresas aún no dan formalidad y precisión a sus procedimientos.

4.- El 70.59% consideran que el sistema de Evaluación del Desempeño de los trabajadores que se usa no tiene dificultades, un 29.41% consideran que si las tiene, por lo tanto aún algunos métodos utilizados en una buena parte de las empresas escogidas encuentran dificultades en su utilización por lo que es necesario que las empresas prueben y estudien varios de dichos métodos hasta que encuentren el que se adapte a sus necesidades específicas.

5.- El 5.88% no realiza Evaluaciones del Desempeño del personal solamente en el caso de rangos fijos, como Cajera, lo cual constituye una excepción.

6.- El 100% utilizan una técnica específica de Evaluación del Desempeño de los trabajadores.

7.- El método de Evaluación del Desempeño que más se utiliza es el de Administración por Objetivos, en un 47.62% del total. El número de puntuaciones que representa el 100% de las respuestas es superior a 17 que es el número de empresas que realizan Evaluaciones del Desempeño y que se considera como total, porque algunas personas utilizan más de un Método de Evaluación.

8.- El 23.53% proponen que se emplee otro sistema de Evaluación del Desempeño de los trabajadores y un 11.76% de las empresas que consideran que la técnica utilizada no tiene dificultades se abstuvieron de contestar, por lo tanto, aunque el 54.71% de las empresas piensa que no hace falta utilizar otra técnica en lugar de la que utilizan, el porcentaje restante muestra que es importante efectuar Evaluaciones del Desempeño en las empresas; que no están conformes con la técnica que usan y que hay que estudiar los diferentes tipos de métodos que existen hasta encontrar el que sea acorde a las características de la empresa.

9.- Un 94.12% explican las diferentes maneras como se realizan las Evaluaciones del Desempeño, las cuales varían de acuerdo a las necesidades y características de cada una de las empresas que han sido investigadas y de acuerdo al método utilizado, dichas evaluaciones son periódicas, avisando oportunamente cuando le toca al empleado la siguiente evaluación, que generalmente realiza su jefe.

inmediato o supervisor observando el desempeño de las funciones, así como que éstas estén correctas y se pasa la información en el momento requerido para tomar la decisión correspondiente; por otro lado un 5.88% de las empresas no explicó dichas formas.

10.- El 76.47% realizan frecuentemente sus Evaluaciones del Desempeño y el 23.53% las realizan con menos frecuencia.

11.- El 31.58% efectúan sus Evaluaciones cada mes, el 10.52% cada 3 meses, el 36.84% cada 6 meses, el 15.79% cada 12 meses y el 5.26% diariamente. El número de respuestas que representa el 100% es superior a 17 que es el número de empresas que realizan las Evaluaciones porque algunas personas realizan dichas Evaluaciones en diferentes periodos de tiempo dependiendo de si el personal es eventual, de reciente ingreso o de planta.

12.- Los sistemas de Evaluación del Desempeño que se utilizan en las empresas de la Ciudad de Veracruz contienen registros confiables por escrito de la actuación diaria o periódica de los trabajadores, se considera que tienen un buen sistema de seguimiento.

13.- Con respecto a si en las empresas se evalúa a la persona tomando en cuenta los atributos de ella en su papel de trabajador como calidad de trabajo, cooperación e

iniciativa sin dejarse influir por sus cualidades humanas, la respuesta en promedio indica, que únicamente se han calificado los atributos de la persona como trabajador sin tomar en consideración sus cualidades humanas, por lo que hay objetividad mediante una buena distinción de los aspectos que sí influyen en el trabajo y los que no.

14.- En el 82.35% de los casos, al momento de que el supervisor evalúa una característica determinada del trabajador esta calificación no influye sobre la calificación de las características siguientes y en el 17.65% dicha calificación sí influye sobre la calificación de las características que le siguen, por lo tanto en la mayor parte de las empresas estudiadas cada característica del trabajador se califica en forma independiente de las demás, pero en una pequeña parte de las mismas no se hace así por lo que hay una pequeña indicación de subjetividad.

15.- Con respecto a si se procura comparar los logros del empleado con los objetivos planeados, analizando las causas o factores externos que puedan influir en los resultados, la respuesta en promedio indica que hay una excelente consideración por parte de la empresa de las causas o factores externos que pueden influir en los resultados que obtiene el trabajador en su labor.

16.- En un 100% de las empresas que realizan Evaluaciones del Desempeño, el supervisor y el trabajador establecen conjuntamente estándares de actuación para el puesto que se ha calificado, determinando la consideración sobre si un trabajo está o no bien hecho, por lo tanto el trabajador si es tomado en cuenta y tiene conocimiento junto con el supervisor del establecimiento de estándares de Desempeño y de lo que se espera de él.

17.- Los criterios o estándares de Desempeño establecidos están determinados con excelente objetividad y en forma justa para el trabajador en cuanto a que son independientes de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del supervisor.

18.- En el 100% de las empresas que realizan Evaluaciones del Desempeño se dá a conocer a los trabajadores los resultados de las mismas; por lo tanto, de las empresas que realizan las mencionadas evaluaciones, la totalidad comunica a sus empleados los resultados.

19.- Al analizar los resultados de las evaluaciones, si estas son positivas, es decir, si el trabajador demuestra tener empeño en su trabajo, se le brinda una satisfactoria perspectiva de desarrollo y realización individual óptima orientándolo hacia el logro de sus metas.

20.- Como resultado de las Evaluaciones del Desempeño en el 94.12% de las empresas que las realizan se otorgan ascensos a los mejores trabajadores, en el 5.88% de las mismas no se otorgan tales ascensos; por lo tanto los ascensos son otorgados en una buena proporción en las empresas.

21.- En el caso de la detección de deficiencias se efectúa la corrección de las mismas con suficiente rapidez; el mejoramiento se lleva a cabo en buen tiempo.

22.- Se conceden incentivos en forma de salarios más altos, para los trabajadores más eficientes; hay una buena premiación por parte de las empresas a través de aumentos de salario.

23.- Se les proporcionan a los empleados cursos de capacitación si los requieren, posteriormente a la obtención de los resultados de las evaluaciones; por lo tanto hay una notoria participación por parte de las empresas en cuanto a capacitación se refiere ya que se preocupan por ayudar a sus trabajadores a tener un fortalecimiento y actualización de los conocimientos acerca de sus labores.

24.- Existe una buena participación de las empresas en cuanto a la implantación de programas de desarrollo para los

empleados, después de obtener los resultados de las evaluaciones.

25.- Después de realizar la Evaluación del Desempeño del personal y haber aplicado los usos o fines correspondientes de acuerdo con los resultados de las Evaluaciones hay un buen funcionamiento de la empresa en cuanto a que se observan excelentes beneficios y mejoras en la productividad y en el logro de los objetivos establecidos.

4.3.- EVALUACION DE LA INFORMACION (CONCLUSION POR VARIABLE)

VARIABLE 1: Procedimientos Subjetivos.

El desarrollo de la presente investigación permite concluir que:

La mayoría de las empresas de la Ciudad de Veracruz en base a la muestra seleccionada emplean procedimientos objetivos en sus evaluaciones del desempeño o por lo menos ponen todo su esfuerzo para que así sea, ya que hay una buena distinción de que únicamente se han calificado los atributos de la persona como trabajador sin tomar en consideración sus cualidades humanas; hay una buena consideración por parte de las empresas de las causas o factores externos que pueden influir en los resultados que obtiene el trabajador en su labor; los criterios o estándares de desempeño establecidos están bien determinados y en forma justa para el trabajador puesto que son independientes de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del supervisor; en la mayor parte de las empresas estudiadas cada característica del trabajador se califica en forma independiente de las demás, pero aún en una pequeña parte de las mismas no se hace así por lo que hay una pequeña indicación de subjetividad; el trabajador sí es tomado en cuenta y tiene conocimiento junto con el

supervisor del establecimiento de estándares de desempeño y de lo que se espera de él

VARIABLE 2: Procedimientos Formales.

Casi la totalidad de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario consideran necesario el uso de técnicas de evaluación del desempeño y la mayoría realizan tales evaluaciones al personal; una parte considerable de las empresas aún no dan formalidad y precisión a los procedimientos que utiliza; aún algunos métodos utilizados en una buena parte de las empresas escogidas encuentran dificultades en su utilización por lo que es necesario que las empresas prueben y estudien varios de dichos métodos hasta que encuentren el que se adapte a sus necesidades específicas; un porcentaje pequeño de empresas no hacen evaluaciones del desempeño debido: a que los incrementos otorgados son en forma general, ya sea para el personal de confianza o sindicalizado por revisión contractual; a falta de organización por parte de la empresa; a que la empresa es manejada por los dueños como familiar.

En las empresas encuestadas los sistemas de evaluación del desempeño que más se utilizan son:

Método de Administración por Objetivos, Escala Continua, Escala Discontinua, Jerarquización.

Una tercera parte de las empresas muestra que es importante efectuar evaluaciones del desempeño en las empresas; que no están conformes con la técnica que usan y que hay que estudiar los diferentes métodos existentes hasta encontrar el que sea acorde a las características de la empresa.

VARIABLE 3: Sistema de Seguimiento.

En las empresas de la Ciudad de Veracruz que componen la muestra a la cual le fué aplicado el cuestionario, las evaluaciones varían de acuerdo a las necesidades y características de cada una de las empresas que han sido investigadas y de acuerdo al método utilizado, dichas evaluaciones son periódicas, avisando oportunamente cuando le toca al empleado la siguiente evaluación, que generalmente realiza su jefe inmediato o supervisor observando el desempeño de las funciones, así como que éstas estén correctas y se pasa la información en el momento requerido para tomar la decisión correspondiente; la mayoría de las empresas realizan frecuentemente sus evaluaciones: diariamente, cada mes, cada tres meses y hasta cada 6 meses, una pequeña parte las realiza cada 12 meses; los sistemas de evaluación del desempeño que se utilizan en las empresas de la ciudad de Veracruz contienen registros confiables por escrito de la actuación diaria o periódica de los

trabajadores, se considera que tienen un buen sistema de seguimiento.

VARIABLE 4: Uso posterior de los resultados de las evaluaciones.

En la presente investigación se observa que las empresas seleccionadas de la Ciudad de Veracruz que hacen evaluaciones del desempeño, en su totalidad, comunican a sus empleados los resultados de las mismas; al analizar los resultados de tales evaluaciones si éstas son positivas, es decir, si el trabajador demuestra tener empeño en su trabajo, se le brinda una buena perspectiva de desarrollo y realización individual óptima orientándolo hacia el logro de sus metas; los ascensos son otorgados en una buena proporción en las empresas a los mejores trabajadores; en el caso de la detección de deficiencias, se efectúa la corrección de las mismas con suficiente rapidez, el mejoramiento se lleva a cabo en buen tiempo; hay una buena premiación por parte de la empresa a través de aumento de salario para los trabajadores más eficientes.

Las empresas se preocupan por ayudar, en la medida que les es posible, a sus trabajadores a tener una buena preparación y actualización si las requieren, después de obtener los resultados de las evaluaciones; existe una buena participación de las empresas en cuanto a la implantación de

programas de desarrollo para los empleados después de obtener los resultados de las evaluaciones; después de realizar la evaluación del desempeño del personal y haber aplicado los usos o fines correspondientes de acuerdo con los resultados de las evaluaciones, hay un buen funcionamiento de la empresa, puesto que en el mismo se observan beneficios y mejoras en cuanto a la productividad y al logro de los objetivos establecidos.

4.4.- RESUMEN GENERAL DE LA INVESTIGACION.

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Veracruz, tuvo como primer paso la investigación de la población empresarial de dicha ciudad y posteriormente un muestreo selectivo que arrojó como resultado la aplicación de los cuestionarios a 18 empresas, de lo cual se determina que la hipótesis planteada como base para el estudio y desarrollo de dicho trabajo es contraria en considerable proporción a la realidad que se presenta en tales empresas ya que las evaluaciones del desempeño del personal que se realizan si tienen alcance en sus logros y dan resultados aceptables y con referencia a las variables que surgen de la hipótesis y que tratan de los procedimientos subjetivos, los procedimientos formales, el sistema de seguimiento y el uso posterior de los resultados de las evaluaciones en las empresas, se concluyen los siguientes resultados:

Los métodos utilizados son imparciales, o al menos se hace todo lo posible para que sean así; ya que hay una separación al examinar las características del empleado en su trabajo independientemente de sus cualidades humanas; se toman en cuenta por parte de la empresa los factores externos que afecten la labor de la persona.

Los criterios de ejecución determinados no tienen relación con los prejuicios, intereses, gustos y preferencias del supervisor, sin embargo en una pequeña parte de las empresas cada particularidad del empleado no es calificada en forma separada de las otras por lo que hay una pequeña señal de subjetividad, la mayoría de las empresas realizan las evaluaciones a los empleados, poco menos del total de personas encuestadas consideran necesario el uso de técnicas de evaluación del desempeño, un segmento importante de las empresas todavía no dan formalidad a los procedimientos utilizados, algunos procedimientos empleados en una notable parte de las empresas seleccionadas tienen problemas en su uso. Un porcentaje pequeño de empresas no hacen evaluaciones por diferentes razones. El método de evaluación más utilizado es el de Administración por Objetivos.

De todo esto se puede decir que las empresas deben estudiar los diferentes métodos existentes y probarlos hasta que encuentren el que sea acorde a sus características; las

evaluaciones son periódicas, informando al empleado con tiempo cuando le corresponde la siguiente evaluación, que generalmente realiza su supervisor, observando que las funciones estén desempeñadas en forma correcta y se da la información en el momento necesario para tomar las decisiones, la mayoría de las compañías realizan frecuentemente sus evaluaciones.

Los sistemas de evaluación del desempeño que se utilizan tienen por escrito registros confiables de la actuación periódica de los empleados, por lo tanto se considera que tienen buenos sistemas de seguimiento; al analizar los resultados, si las evaluaciones son positivas, se le da al trabajador un buen horizonte de desarrollo y realización individual óptima orientándolo hacia el logro de sus objetivos; los ascensos son otorgados en importante proporción a los mejores trabajadores; se corrigen con rapidez las deficiencias; hay una considerable premiación de la empresa aumentando el salario; se dan cursos de capacitación; después de realizar las evaluaciones del desempeño y haber aplicado los fines de acuerdo con los resultados hay un buen funcionamiento de la empresa, ya que se nota mejoría en relación a la productividad y al logro de objetivos.

APENDICES

APENDICE A:

Cuestionarios del 1 al 10, preguntas 1, 2, 3.

No. C	No. P: 1	2	3
1	si	si	No contestó.
2	si	si	Si, porque se califican los rendimientos reales.
3	si	si	Formales.
4	si	si	Formales, porque nos han dado resultado; no se han probado los informales.
5	si	si	Nuestros procedimientos son en base a producción generada por turno, con análisis del número de personal activo y material y/o producto en reproceso.
6	si	si	Informales, para no hacer sentir presionadas a las personas.
*7	no	no	Si, porque queda constancia de la instrucción dada.
8	si	si	Los informales; es una empresa pequeña de subordinados (4) y la relación es estrecha.
9	si	si	Formales, porque están bajo lineamientos
10	si	si	Porque queda el antecedente por escrito y se visualizan los resultados en forma óptima.

* La empresa señalada no realiza evaluaciones del desempeño.

Cuestionarios del 1 al 10, preguntas 4, 5, 6.

No. NO. C	P:	4	5	6
1	no			si
2	no			si
3	si			si
4	si			si
5	no			si
6	no			si
7		A que los incrementos otorgados son en forma general; ya sea para el personal de confianza o sindicalizado por revisión contractual.		--
8	no			si
9	si			si
10	no			no

Cuestionarios del 1 al 10, preguntas 7, 8.

No. C	P: 7	8
1	Método de Administración por objetivos.	si
2	Medición de la captación y colocación de cartera (Admón. por objetivos)	no
3	Método de administración por objetivos	no
4	Método de administración por objetivos	no
5	Producción por máquina-No. de personas en la misma = Rentabilidad (kg) por persona, considerando producto para reproceso	si
6	Administración por objetivos para poder ir observando el comportamiento del logro de los objetivos.	no
7	No contestó.	no
8	Escalas.	--
9	Es una diseñada a nivel nacional e interpretada a través de micro.	no
10	Se utilizan varias técnicas de evaluación para que haya una triangulación de resultados.	si

Cuestionarios del 1 al 10, preguntas 9, 10, 11.

No. P:	9	10	11
No. C			
1	En base a los objetivos logrados por el personal.	no	cada 12 meses
2	Mediante números reales de capacitación y colocación de cartera.	si	cada 6 meses
3	No contestó	no	cada 6 meses
4	Del jefe inmediato o departamento	si	cada 3 meses
5	Por medios estadísticos, reflejando tiempos activos y tiempos muertos por línea de producción.	si	diariamente
6	Por medio de reportes comparativos con los dos años anteriores sacados por computadora y analizados mensualmente.	si	cada mes
7	No contestó	no	-----
8	Realizando comparaciones del número de cajas elaboradas por semana y por cada empleado.	si	cada mes
9	A través de cuestionarios que se les dan a los jefes inmediatos del personal evaluado.	si	cada año
10	Mediante la observación y la medición del desempeño.	si	variable *

* mensual - personal eventual
 trimestral - personal de reciente ingreso
 semestral - personal de planta

Cuestionarios del 1 al 10, preguntas 12, 13, 14, 15, 16, 17,
18, 19.

No. P: No. C	12	13	14	15	16	17	18	19
1	5	8	no	8	si	10	si	8
2	9	9	no	8	si	10	si	10
3	8	10	si	10	si	10	si	1
4	--	8	no	10	si	10	si	9
5	9	8	no	6	si	9	si	7
6	10	10	no	10	si	10	si	10
7	--	6	a veces	8	--	--	--	--
8	10	10	si	10	si	10	si	10
9	10	10	si	10	si	10	si	10
10	9	6	no	10	si	10	si	10

Cuestionarios del 1 al 10, preguntas 20, 21, 22, 23, 24, 25

No. P: No. C	20	21	22	23	24	25
1	si	8	5	8	8	7
2	si	8	10	7	8	10
3	si	1	1	1	1	10
4	si	10	8	10	9	8
5	si	9	8	8	8	8
6	no	10	10	5	1	10
7	--	--	--	--	--	--
8	si	10	10	10	10	10
9	si	8	10	10	9	10
10	si	10	10	10	10	10

Cuestionarios del 11 al 20, preguntas 1, 2, 3.

No. P:	1	2	3
No. C			
11	si	si	Procedimientos formales: porque disminuyen el rango de error y la premiación se vuelve justa.
12	si	si	Los formales por estar establecido el procedimiento.
13	si	si	Si, porque son más objetivos. Los procedimientos informales son subjetivos y de criterio personal. Todo debe ser enfocado a resultados, y a qué tan rentable es el empleado.
14	si	si	Porque consideramos que pueden ser los más confiables para poder tener una buena información.
15	si	si	Si. Todas las actividades están normadas por escrito.
16	si	si	Se utilizan ambos, ya que lo que puede escapar a alguno de los procedimientos, se puede reflejar en el otro.
17	si	si	Si. Porque siguen patrones establecidos.
*18	si	no	No contestó.
19	si	si	Procedimientos formales. Por políticas establecidas con anterioridad.
*20	si	no	No, los procedimientos empleados son informales porque la empresa los dueños la manejan como familiar.

*Las empresas señaladas no realizan evaluación del desempeño

Cuestionarios del 11 al 20, preguntas 4, 5, 6.

No. C	No. P: 4	5	6
11	no		si
12	si		si
13	no	Solamente en el caso de rangos fijos, como cajera.	si
14	no		si
15	si		si
16	no		si
17	no		si
18	--	Falta de organización por parte de la empresa.	no
19	no		si
20	--	A que la empresa los dueños la manejan como familiar	no

Cuestionarios del 11 al 20, preguntas 7, 8.

No. P:	7	B
No. C		
11	Estadísticas en función del rango de error.	no
12	Sistema de escalas discontinuas. Se evalúan la aptitud y actitud en lapsos semestrales en una escala del 0 a 10.	no
13	Una que es en base al Índice de eficiencia o resúmenes de resultados (Admón. por objetivos) y la otra por calificación de factores (escalas).	no
14	La de escala continua, porque así seguimos un patrón de continuidad en la evaluación del empleado.	no
15	Todo es por escrito y graficado, porque es más objetivo utilizar un sistema graficado (Admón. por objetivos).	si
16	Escala continua; jerarquización, distribución forzada; método de incidentes críticos; método de administración por objetivos.	no
17	Jerarquización, Método de Administración objetivos.	no
18	No se utiliza ninguna técnica.	si
19	Depende del objetivo que se esté persiguiendo (admón. por objetivos)	--
20	No se utiliza ninguna técnica.	si

Questionarios del 11 al 20, preguntas 9.

No. C	No. P: 9
11	Son periódicas a través de los resultados arrojados por el sistema que evalúa el funcionamiento de los individuos en base a aciertos y errores.
12	Se evalúan la aptitud y actitud en lapsos semestrales en una escala de 0 a 10.
13	Todo se lleva bajo un calendario de méritos en donde se avisa oportunamente cuando le toca al empleado la siguiente evaluación, el jefe inmediato evalúa al trabajador, manda la evaluación que él firma al gerente de Recursos Humanos, para que este último traduzca en porcentaje de incremento y se autorice el aumento.
14	Estas se llevan a cabo mediante observación del desempeño de las funciones así como que estas funciones realizadas estén correctas y pasada la información en el momento requerido para poder tomar la decisión correcta en el momento requerido.
15	Se manejan mediante reportes en donde se trata de valorar algún objetivo, como la asistencia, se mandan a sistemas y de ahí los graban y sacan la nómina con todas las situaciones; si tuvo asistencia o no, al trabajador que tenga mejor asistencia se le da un premio. Se efectúan informes mensuales y anuales en los cuales se van viendo los avances.
16	Por medio de una escala que va de menos del rendimiento esperado a rendimiento distinguido, así como delegación de responsabilidad y autoridad moral para resolver problemas.
17	En base al establecimiento y logro de los objetivos marcados en cada gerencia y por cada persona, pero no utilizamos tablas de ponderación.
18	No se realizan evaluaciones.
19	Por objetivos (si la meta se logra el rendimiento fué bueno).
20	No se llevan a cabo. 4

Cuestionarios del 11 al 20, preguntas 10, 11, 12, 13, 14,
15, 16, 17.

No. P:	10	11	12	13	14	15	16	17
No C								
11	si	cada mes	10	10	no	10	si	10
12	si	cada 6 meses	6	8	no	8	si	9
13	no	cada 12 meses	10	4	no	8	si	9
14	no	cada 6 meses	9	10	no	9	si	10
15	si	cada mes	10	8	no	8	si	8
16	si	cada 6 meses	10	10	no	10	si	10
17	si	cada 6 meses	10	10	no	10	si	10
18	no	-----	1	1	no	1	si	1
19	si	cada mes	6	4	no	8	si	10
20	no	nunca	1	1	no	1	si	1

Questionarios del 11 al 20, preguntas 18, 19, 20, 21, 22,
23, 24, 25.

No. P:	18	19	20	21	22	23	24	25
No. C								
11	si	10	si	10	10	10	10	10
12	si	9	si	8	8	10	9	9
13	si	9	si	7	10	8	8	10
14	si	9	si	10	10	9	9	9
15	si	7	si	8	7	10	8	8
16	si	10	si	10	10	10	10	10
17	si	10	si	8	10	10	1	10
18	no	1	no	1	1	5	5	5
19	si	9	si	5	var*	7	5	8
20	no	1	no	1	1	1	1	5

* 1 nivel obrero
6 nivel coordinación

CONCLUSIONES

La empresa para llevar a cabo sus funciones productivas cuenta con tres factores (mercancías, trabajo y capital), todos los negocios para considerarse como tales necesitan los recursos materiales, humanos y financieros. Sin embargo, los recursos humanos tienen una gran importancia, porque dirigir las finanzas o la producción de una empresa implica un proceso definido, en cambio para dirigir al personal hay que enfrentarse con el hecho de que la conducta humana suele ser imprevisible.

La finalidad de la dirección de los recursos humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente, para la cual, los objetivos de la dirección de los recursos humanos deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas.

La evaluación del desempeño del personal permite juzgar una serie de características o factores que se inclinan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un trabajo, y son las siguientes: iniciativa, criterio, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, conocimientos, entusiasmo, sentido de colaboración, etc. Por lo tanto, la evaluación del desempeño contribuye a que se

pueda conocer la forma en que el trabajador lleva a cabo su labor.

La evaluación del desempeño es una técnica para optimizar los recursos humanos en la organización, pues ayuda a determinar el momento oportuno para efectuar promociones, ascensos y otorgar aumentos de sueldo, lo cual aunado a los resultados obtenidos en el análisis de puestos, puede servir para confirmar las necesidades de capacitación y desarrollo.

En la investigación que se presenta, y que se ha llevado a cabo en las empresas seleccionadas de la ciudad de Veracruz, se han obtenido buenos resultados ya que casi la totalidad de dichas empresas conocen los sistemas de evaluación del desempeño del personal y las utilizan favorablemente ya que estas evaluaciones tienen alcance en sus logros y dan resultados aceptables y con referencia a las variables que se obtienen a partir de la hipótesis, la mayoría de las empresas emplean procedimientos objetivos, un porcentaje alto prefiere y utiliza procedimientos formales, los sistemas de evaluación del desempeño que se utilizan en una buena proporción de las empresas tienen buenos sistemas de seguimiento y se dan todos los usos que corresponden después de obtener los resultados de la evaluaciones tales como incentivos en forma de salarios mas altos, cursos de

capacitación, programas de desarrollo, ascensos, etc., y por lo tanto hay un buen funcionamiento en las empresas.

Es importante considerar el hecho de que la evaluación del desempeño del personal es todo un sistema de trabajo, no consiste únicamente en otorgar calificaciones a las personas, sino que existen elementos esenciales en su realización para que funcione y los resultados sean óptimos; dichos elementos son la utilización de procedimientos objetivos, procedimientos formales, sistemas de seguimiento y el uso posterior de los resultados de las evaluaciones, se ha observado que tales elementos deben de estar bien establecidos en todo el proceso de evaluación. Las empresas que aún no llevan a cabo las mencionadas evaluaciones, cuando decidan implantarlas deben realizar un estudio de todos esos aspectos importantes de los cuales no tienen conocimiento, porque de lo contrario su aplicación fracasará.

Todo programa de evaluación del desempeño debe incluir una fase de planeación que es el punto en el cual se determina considerablemente el éxito o el fracaso del programa. Las políticas y procedimientos que se establecen en esta fase influirán en el programa completo, además debe contar con un comité de planeación en el cual estén

representadas todas las personas involucradas en la evaluación y en el establecimiento de las metas.

Se debe hacer un estudio de cada uno de los métodos existentes y probarlos para seleccionar y diseñar el que sea acorde a las necesidades y características de la empresa y si fuera necesario crear uno diferente a los que existen, que se adapte a las exigencias particulares y propias de dicha empresa.

Debe establecerse un programa de entrenamiento de los supervisores, para mantener la objetividad de sus evaluaciones tomando en cuenta el hecho de que es necesario examinar asuntos tales como: los prejuicios, los errores de calificación y los detalles distintivos acerca de la firma de calificación.

Es necesario que se lleve a cabo una efectiva organización en la empresa que permita establecer todas las áreas de la misma y dividir en departamentos los aspectos de la administración del personal que se requieran incluyendo un departamento especial dedicado a evaluar el desempeño del personal.

Al reconocer la necesidad de utilizar procedimientos formales, debe tenerse un cuidado especial de crear y

mantener en la organización un ambiente de confianza entre todos los empleados que contribuya a que se evite que los mismos se sientan presionados por la formalidad del sistema y los posibles resultados del mismo y estén dispuestos a prestar su apoyo y cooperación.

Por último se considera, en base a este trabajo de investigación que todas las empresas sin importar su tamaño, incluyendo las pequeñas y familiares en donde la relación es estrecha, el número de personas que trabajan en la misma es reducido y el manejo es más sencillo, deben implementar un sistema de evaluación del desempeño del personal.

BIBLIOGRAFIA

OBRAS CITADAS.

- 1 Keith Davis, "Human Relations and Work"
- 2 Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Edit. Trillas pag.27
- 3 Yoder Dale. "Manejo de personal y relaciones industriales". Edit. C.E.C.S.A. PAG. 22
- 4 Kappel, Frederick R. "Personal Management" pag. 3
- 5 Werther William B. Jr. y Davis Keith; "Dirección de personal y recursos humanos" Edit. Mc Graw Hill. Pag. 28
- 6 Reyes Ponce Agustin "Administración de Personal". Edit. LIMUSA. Pag. 22
- 7 Werther William B. Jr. y Davis Keith. Obra citada pag. 265
- 8 Chrüden, Herbert J. "Administración de personal" pags 310,311,312.
- 9 Brown, J. A. C.; La psicología social en la industria, pags. 11, 12 13.
- 10 Lyman W. Porter, Edward E. Lawler III, J. Richard Hackman, "Behavior in organizations". New york, 1975. Mc Graw Hill. pag. 318
- 11 Hdez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. "Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos". South Western Publishing Co. pag. 158,159.
- 12 Chruden, Herbert J. obra citada, 315,316

BIBLIOGRAFIA.

Brown, J.A.C., La psicología social en la industria pag. 11, 12, 13.

Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos ed. trillas 4ª edición. Obra citada pag 337.

Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal. Ed. South-Western Publishing Co.

Strauss- Sayless, Problemas Humanos de la administración, Ed, Prentice Hall.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal 1a. Y 2a. Parte, Ed, Limusa

Michael Beer y Robert A. Ruh, Administración del rendimiento para la superación del personal.

Chruden, Herber J, Administración del Personal,

Yoder Dale, Manejo del personal y relaciones industriales, Ed. CEESA.

Kappel, Frederick R., Personal Management

Werther William B. Jr. y Davis Keith, Ed. Mc.Graw Hill.

Lyman W. Portee, Edward. E. Lawler III, J. Richard Hackman,
Behavior in Organizations, Ed. McGraw Hill.

Flippo, Eldwin S., principios de administración de personal.

Keith Davis, Human Relations and Work.

Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral,
Jaime A. Grados, Otto Beutelspacher, Marco Antonio Castro,
Ed. Trillas, México 1980, 2ª edición.